

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
Employee Appraisal System in Chosen Organization

Student: Bc. Veronika Dolkošová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2011

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně pouze za odborného vedení vedoucího diplomové práce Ing. Petry Horváthové, Ph.D.

Dále prohlašuji, že veškeré podklady, ze kterých jsem čerpala, jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

V Ostravě dne 25.dubna 2011

---

podpis

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala paní Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za poskytnuté rady a odborné vedení celé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucímu zaměstnanci personálního oddělení Krajského úřadu-Moravskoslezského kraje za poskytnutí všech informací, materiálů a za cenné připomínky.

# OBSAH

## Úvod

### **1 Charakteristika organizace ..... 8**

1.1	Charakteristika veřejné správy .....	8
1.2	Odlišnosti od soukromého sektoru .....	9
1.3	Zaměstnanci veřejné správy .....	9
1.4	Krajský úřad - Moravskoslezského kraje a jeho působnost .....	10
1.5	Organizační struktura Krajského úřadu – Moravskoslezského kraje .....	11

### **2 Teoreticko-metodologická východiska hodnocení zaměstnanců..... 14**

2.1	Význam hodnocení zaměstnanců v organizaci .....	14
2.2	Cíle hodnocení zaměstnanců .....	16
2.3	Kritéria hodnocení .....	18
2.4	Proces hodnocení .....	21
2.5	Kdo může být hodnotitelem .....	23
2.6	Metody hodnocení .....	25
2.6.1	Metody hodnocení z hlediska časového průběhu .....	26
2.6.1	Metody hodnocení z hlediska používaných nástrojů .....	28
2.7	Výstupy hodnocení .....	35
2.8	Hodnotící rozhovor .....	36
2.9	Problémy a chyby hodnocení .....	38
2.9.1	Chyby v systému hodnocení .....	38
2.9.2	Chyby na straně hodnocených .....	39
2.9.3	Chyby hodnotitelů .....	39

### **3 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ..... 41**

3.1	Hodnocení zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje .....	41
3.1.1	Kdo je hodnotitelem .....	42
3.1.2	Kritéria hodnocení .....	42
3.1.3	Metoda hodnocení .....	43
3.1.4	Hodnotící stupnice .....	43
3.1.5	Proces hodnocení .....	45
3.1.6	Hodnotící rozhovor .....	46

3.1.7	Výsledky hodnocení .....	46
3.1.8	Současnost .....	48
3.2	Cíl výzkumu .....	49
3.3	Stanovení hypotéz .....	50
3.4	Metoda výzkumu .....	51
3.4.1	Výběr vzorku respondentů .....	51
3.4.2	Konstrukce dotazníku .....	52
3.5	Výsledky dotazování .....	52
3.6	Vyhodnocení stanovených hypotéz .....	64
3.7	Výzkumné závěry – shrnutí .....	67
<b>4</b>	<b>Návrhy na úpravu systému hodnocení zaměstnanců .....</b>	<b>69</b>

## **Závěr**

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

## ÚVOD

*„Metař ví o čištění dílny více než vrchní ředitel. Metaři mne mohou poučit o tom, jak udržet čistotu v podniku lépe než všichni ředitelé a úředníci dohromady.“*

(Tomáš Baťa)

*„Člověk musí hráče do herní strategie vtáhnout. Nestačí jim říct: ‘‘Ted’ přeběhneš odsud sem!’’ Je potřeba jim detailně vysvětlit, co nám ta námaha přinese. Když to uděláte, hráč o tom bude přesvědčen a do sprintu rád půjde. A jednoho dne k vám pak členové týmu sami od sebe přijdou a řeknou: ‘‘Trenéře, co bychom mohli ještě zlepšit?’’*

(Oliver Bierhoff, manažer německého fotbalového týmu)

Nepochybně, lidský potenciál patří k tomu nejcennějšímu co firma vlastní. Ať už se jedná o vrcholové manažery s bohatými zkušenostmi, odborníka s výbornými znalostmi nebo dělníka, bez něhož by žádný manažer neměl smysl. Proto v moderním řízení organizace hned vedle financí, marketingu či řízení jakosti dominuje řízení lidských zdrojů, jako nástroj pro plnění cílů a rozvoj organizace.

Ve své diplomové práci jsem se rozhodla věnovat systému hodnocení zaměstnanců, jakožto jednomu z nejzákladnějších pilířů personální činnosti, ale i nástroji pro efektivní vedení a řízení zaměstnanců pro jeho motivační potenciál. Tomuto tématu se věnovala již řada odborníků, nicméně je stále zapotřebí upozorňovat na důležitost a význam tohoto tématu řízení pracovního výkonu.

Pro vypracování praktické části diplomové práce jsem dostala možnost spolupracovat s organizací veřejného sektoru, Krajským úřadem-Moravskoslezského kraje. Veřejná správa řídí a spravuje veřejný sektor, ve kterém jsou prostřednictvím veřejných služeb uspokojovány potřeby společnosti a občanů. Efektivitu této části národního hospodářství významným způsobem ovlivňují výkony jejích pracovníků. Jejich výkonnost může být ovlivňována různými způsoby. Hodnocení jejich pracovního výkonu může významným způsobem tento výkon ovlivnit, stále se však setkáváme s oblastmi veřejného sektoru, kde je řízení lidských zdrojů spojováno pouze s „papírováním“.

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat systém současného hodnocení zaměstnanců státní správy na Krajském úřadě-Moravskoslezského kraje. Jak se současný systém hodnocení podílí na jejich pracovní motivaci a výkonu. Navrhnutí postupů, které by vylepšily současný

systém hodnocení zaměstnanců z hlediska rozvoje a spokojenosti zaměstnanců, a zajistily efektivnější využití lidského potenciálu.

Pro dosažení hlavního cíle byly stanoveny následující kroky:

- 1) Popsat a analyzovat současný systém hodnocení zaměstnanců.
- 2) Analyzovat efektivitu a vliv současného systému hodnocení zaměstnanců na jejich výkon.
- 3) Navrhnout změny pro zlepšení stávajícího systému hodnocení.

Ve své diplomové práci použiji následující metody:

- V teoretické části metodu komparace, metodu výpisků a citace z odborné literatury.
- V části praktické potom metodu deskripce (informace budu čerpat z internetových stránek a interních materiálů organizace a z rozhovorů s vedoucím personálního oddělení krajského úřadu a dalšími pracovníky organizace), empirické šetření (dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace), analýza (rozbor a vyhodnocení výsledků z dotazníků), syntéza (propojení teoretických základů s poznatky získanými v praktické části) a porovnání teorie a praxe.

V první části diplomové práce představím organizaci veřejné správy Krajský úřad Moravskoslezského kraje. Nejprve charakterizují veřejnou správu obecně a následně popíší její specifika ve srovnání se soukromým sektorem. Ve druhé části vymezují teoretické poznatky z odborné literatury, které jsou nezbytné k porozumění významu praktické stránky. Praktická část se zaměřuje zejména na analýzu systému hodnocení zaměstnanců krajského úřadu pomocí interních dokumentů, rozhovorů s vedoucím personálního oddělení a dotazníků. Dotazníkové šetření by mělo odpovědět na to, zda-li systém hodnocení zaměstnanců splňuje svůj účel a jak jsou sním zaměstnanci spokojeni. Na základě získaných informací vyhodnocuji úroveň a efektivitu současného stavu. Následně navrhuji opatření, které by mohly vést ke zlepšení.

# 1 Charakteristika organizace

Pro vypracování diplomové práce jsem dostala možnost spolupracovat s organizací veřejné správy, Krajským úřadem – Moravskoslezského kraje.

Nejprve charakterizují veřejnou správu a popíší její specifika ve srovnání se soukromou sférou. Dále pak konkrétně charakterizují Krajský úřad – Moravskoslezského kraje.

Všechny informace o Krajském úřadě – Moravskoslezského kraje jsem získala z veřejně dostupných zdrojů na internetových stránkách organizace ([www.kr-moravskoslezsky.cz](http://www.kr-moravskoslezsky.cz)) a z interních materiálů krajského úřadu.

## 1.1 Charakteristika veřejné správy

Pojmem veřejná správa se rozumí určitý druh činnosti státu nebo instituce, které veřejnou správu vykonávají. Veřejná správa je vykonávána ve veřejném zájmu, a to těmi, kteří tuto činnost uskutečňují jako právem stanovenou povinností, a to pouze v mezích stanovených zákony. Model veřejné správy České republiky a hlavně pak jejího subsystému, územní samosprávy, je zakotven v Ústavě (ústavní zákon č. 1/1993 Sb.). V současnosti je veřejná správa chápána jako služba občanům a veřejnosti, která zabezpečuje fungování společnosti jako celku a řeší jejich konkrétní problémy.

V České republice zahrnuje veřejná správa dva celky:

### a) Státní správa

Představuje veřejnou správu vykonávanou státem, je tedy realizována jednotně a to buď přímo (centrálními orgány státní moci) a nebo nepřímo (prostřednictvím krajů a obcí)

### b) Samospráva

Jako projev výkonné moci ve státě, je nezávislá a státní správě nepodřízená, vykonávána samosprávnými (veřejnoprávními) korporacemi. Typickou samosprávou jsou celky územní samosprávy, kterými je kraj nebo obec. Ty tvoří dvoustupňový systém územní samosprávy v České republice.

První stupeň tvoří obecní úřady, pověřené obecní úřady a úřady s rozšířenou působností, které v rámci přenesené působnosti vykonávají úkoly státní správy. Druhý stupeň je tvořen



krajskými úřady, které vznikly na základě zákona č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků, jako nový prvek v soustavě územních orgánů. Činnost krajů upravuje zákon č. 219/2000 Sb., o krajích, který nabyl účinnosti dnem voleb do zastupitelstev v krajích.

## 1.2 Odlišnosti od soukromého sektoru

Jedním z podstatných rozdílů je **neexistence ziskového motivu** ve veřejném sektoru. Veřejné organizace působí na základě politicky stanovených potřeb, ne na základě požadavků určených trhem. Tento motiv přitom slouží jako základ pro měření výkonnosti.

Veřejná správa je charakterizována **mnohočetností formálních předpisů**, které zpravidla znamenají více omezení, složitých postupů, kontrol, menší rozhodovací pravomoc jednotlivých oddělení, a nižší flexibilita zaměstnanců. Komplexnost nařízení a zákonů ovlivňující pracovní podmínky tak může vést k pasivitě personálních manažerů, místo aby byli aktivní při vývoji personální politiky. Existuje zde větší omezení při personální činnosti jako např.: odměňování, povyšování nebo zvyšování mezd.

Veřejný sektor je financován z veřejných rozpočtů, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole, působí v rozdílném právním prostředí.

Nakonec, ve veřejném sektoru jsou časté nejednoznačnosti, nejasnosti při měření cílů a chybí kritéria pro stanovení výkonu.

## 1.3 Zaměstnanci veřejné správy

Zaměstnanci veřejné správy představují specifickou skupinu, které se odlišuje od osob zaměstnávaných v soukromé sféře, protože jejich zaměstnavatelem je stát. Povolání úředníka státní správy i samosprávy vyžaduje reprezentaci státu, odpovědnost vůči veřejnosti a plnění úkolů na základě právních předpisů a instrukcí.

Veřejná správa je obecně charakterizována jako organizace, která:

- Nepřináší přímý zisk, může však přinést úplatky,

- zajišťuje relativně stabilizované postavení a plat,
- výsledky práce jsou obtížně měřitelné,
- je silně ovlivněna politickými faktory (rozhodují preference voličů).

Stále mezi veřejností převládá názor že „lidé jsou tu pro úřady a ne úřady pro lidi“. Je bohužel skutečností, že ve veřejné správě chybí jistá motivace k rozvoji personálního řízení. Řízení lidských zdrojů, tak jak ho známe v moderních firmách se ve veřejné správě velmi těžko zavádějí, management by se však neměl orientovat pouze na nejužší okruh činností spojených se zabezpečením zaměstnaneckých záležitostí, tedy na tzv. personální a mzdovou agendu. Ale měli by se snažit rozvíjet v oblasti systematického plánování potřeb pracovníků, vzdělávání, motivace a hodnocení jako motivace k výkonu a osobního rozvoje pracovníků.

#### **1.4 Krajský úřad - Moravskoslezského kraje a jeho působnost**

Moravskoslezský kraj vznikl současně s ostatními 13 českými kraji 1. ledna 2001 na základě legislativy přijaté v roce 2000. Územně je působnost Krajského úřadu-Moravskoslezského kraje vymezena rozlohou 5 427 km<sup>2</sup> a skládá se z celkem 6 dřívějších okresů (od západu Bruntál, Opava, Nový Jičín, Ostrava-město, Karviná a Frýdek-Místek) a území 22 obcí s rozšířenou působností. V kraji se nachází celkem 5 statutárních měst, 35 měst, 3 městyse a 256 obcí.

Krajský úřad-Moravskoslezského kraje sídlí v Ostravě.

Obrázek 2.1. Logo Moravskoslezského kraje



*Zdroj: [www.kr-moravskoslezsky.cz](http://www.kr-moravskoslezsky.cz)*

Je to výkonný a správní orgán Moravskoslezského kraje, který plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zákonem, zastupitelstvem a radou a napomáhá činnosti výborů a

komisí. Dále krajský úřad vykonává zákonem stanovenou státní správu (přenesenou působnost) s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny zastupitelstvu kraje a radě kraje nebo zvláštnímu orgánu. Zajišťuje chod kraje po stránce administrativní a organizační.

Každý krajský úřad se ze zákona člení na odbory a oddělení. Krajský úřad v Moravskoslezském kraji se dělí na 16 odborů, každý odbor pak na 3-6 oddělení, dohromady tak na 54 oddělení. Oborová působnost jednotlivých odborů částečně odráží působnost ministerstev (odbor životního prostředí a zemědělství, odbor školství, mládeže, sportu a tělovýchovy, odbor pro místní rozvoj), částečně je tato působnost určena vyčleněnou agendou přenesenou na krajský úřad (odbor krajského živnostenského úřadu), zřízení zbylých odborů vyplývá z konkrétních potřeb kraje jako právnické osoby (odbor majetkový, odbor ekonomický, odbor kontroly, odbor interního auditu, odbor kanceláře hejtmána, odbor kanceláře ředitele).

## **1.5 Organizační struktura Krajského úřadu – Moravskoslezského kraje**

Krajský úřad tvoří ředitel a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu. V čele krajského úřadu stojí ředitel, který je zaměstnancem kraje. Ředitel odpovídá za plnění úkolů svěřených krajskému úřadu v samostatné i přenesené působnosti. Do funkce ho jmenuje (resp. odvolává) hejtmán s předchozím souhlasem ministra vnitra.

V čele jednotlivých odborů (16) a jejich oddělení (54) stojí vedoucí. Vedoucí odborů jmenuje a odvolává na návrh ředitele rada kraje.

Pracovněprávní vztahy zaměstnanců kraje se řídí zejména zákoníkem práce a zákonem o úřednících územních samosprávních celků (zákon č. 312/2002 Sb.).

V současnosti krajský úřad zaměstnává 661 zaměstnanců. K únoru 2011 je stanoven počet pracovních míst na 680. Zbylých 19 pracovních míst bylo schváleno pro následující období, tyto pracovní pozice jsou buďto v jednání, nebo v plánu pro výběrové řízení.

Z celkového počtu zaměstnanců zastupují ženy 71%, muži pak 29%. Z hlediska vzdělanosti činí největší podíl 79% vzdělání vysokoškolské. Věková struktura zaměstnanců je: 20 let-25 let (2,6%) ; 26 let- 35 let (39%); 36 let – 45 let (28,8%); 46 let a více (29,6%).

## **Organizační schéma:**

### **• ŘEDITEL KRAJSKÉHO ÚŘADU**

#### **1. Odbor kancelář hejtmána kraje**

- Oddělení vztahů k veřejnosti
- Oddělení pro krizové řízení
- Oddělení činností sekretariátů
- Oddělení mezinárodních vztahů

#### **2. Odbor kancelář ředitele krajského úřadu**

- Oddělení personální
- Oddělení veřejných zakázek
- Oddělení služeb a údržby
- Oddělení autodopravy

#### **3. Odbor kontroly a interního auditu**

- Oddělení kontroly příspěvkových organizací
- Oddělení přezkoumání hospodaření územních celků
- Oddělení stížností a kontroly veřejné finanční podpory

#### **4. Odbor právní a organizační**

- Oddělení právní
- Oddělení legislativní a organizační

#### **5. Odbor informatiky**

- Oddělení správy sítí a výpočetní techniky
- Oddělení správy databází a aplikací
- Oddělení správy GIS a projektů

#### **6. Odbor vnitra a krajský živnostenský úřad**

- Oddělení státního občanství a matrik
- Oddělení správních činností

- Oddělení spisové služby

- Oddělení krajský živnostenský úřad

#### **7. Odbor investiční a majetkový**

- Oddělení investic
- Oddělení majetkové

#### **8. Odbor financí**

- Oddělení rozpočtu a financování
- Oddělení účetnictví a výkaznictví
- Oddělení správních činností

#### **9. Odbor zdravotnictví**

- Oddělení zdravotní péče
- Oddělení samosprávných činností
- Oddělení zdravotní politiky a analýz

#### **10. Odbor územního plánování, stavebního řádu a kultury**

- Oddělení územního plánování
- Oddělení stavebního řádu
- Oddělení kultury a památkové péče

#### **11. Odbor regionálního rozvoje a cestovního ruchu**

- Oddělení regionálního rozvoje
- Oddělení strukturálních fondů
- Oddělení cestovního ruchu

#### **12. Odbor životního prostředí a zemědělství**

- Oddělení vodního hospodářství
- Oddělení ochrany ovzduší a integrované prevence
- Oddělení ochrany přírody a zemědělství
- Oddělení odpadového hospodářství

- Oddělení hodnocení vlivů na životní prostředí a lesního hospodářství
- Oddělení samosprávných činností

#### **13. Odbor školství, mládeže a sportu**

- Oddělení správy škol
- Oddělení rozvoje vzdělávání
- Oddělení mládeže a sportu
- Oddělení přímých nákladů
- Oddělení financování škol

#### **14. Odbor evropských projektů**

- Oddělení rozvoje lidských zdrojů
- Oddělení rozvoje regionální

infrastruktury

- Oddělení metodiky a financování projektů

#### **15. Odbor sociálních věcí**

- Oddělení sociálních služeb
- Oddělení sociálních dávek
- Oddělení ekonomické

#### **16. Odbor dopravy a silničního hospodářství**

- Oddělení dopravy
- Oddělení dopravně správních agend
- Oddělení silničního hospodářství

**Hejtman kraje:** Ing. Jaroslav Palas (ČSSD)

**Ředitel Krajského úřadu:** PaedDr. Jaroslav Soral, CSc.

Grafické schéma organizační struktury v příloze č.1.

## **2 Teoreticko-metodologická východiska hodnocení zaměstnanců**

Každá organizace musí neustále využívat a propojovat nejen materiální, finanční a informační zdroje, ale zejména zdroje lidské. Ty lze považovat za klíčový faktor úspěšnosti a prosperity organizace, protože jsou to právě lidé-pracovníci, kdo uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje. Podmínkou úspěšnosti podniku je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, a že jejich správné řízení rozhoduje o tom, zda bude podnik úspěšný. Tato podniková oblast řízení se nazývá řízení lidských zdrojů neboli personální řízení.

Řízení lidských zdrojů se v nejobecnějším pojetí zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, organizování, propojování jeho činností a výsledků práce, jeho pracovní schopnosti, chování, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Úkoly řízení lidských zdrojů se promítají v tzv. personálních činnostech. Personální oddělení zajišťuje a organizuje tyto činnosti a zároveň vypracovává a neustále zdokonaluje jejich metodiku. Mezi nejčastěji uváděné personální činnosti patří např.: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, odměňování a péče o zaměstnance. Jednou ze základních personálních činností je hodnocení zaměstnanců, jako formální posouzení a klasifikování jejich celkového přínosu pro organizaci.

Systém hodnocení zaměstnanců původně začal jako nástroj ke stanovení výše odměny za vykonanou práci. Hodnocení bylo úzce spojeno s materiálními výsledky, tedy na výkonnosti zaměstnance. V úvahu nebyly brány možnosti rozvoje pracovníků. Postupně se ale začal rozpoznávat fakt, že plat není jediným faktorem ovlivňujícím pracovní výkon zaměstnance a potvrdilo se, že hodnocení je důležitým nástrojem pro motivaci a rozvoj zaměstnanců.

### **2.1 Význam hodnocení zaměstnanců v organizaci**

Pro vedení organizace je vždy důležitý co nejlepší výkon zaměstnance z hlediska úrovně produktivity a kvality výsledků. Zaměřují se mimo jiné na motivování svých zaměstnanců k efektivní práci v souladu se stanovenými cíly organizace. Jedním z možných způsobů, jak toho dosáhnout je poskytnout zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich výkonu. Jedním ze způsobů poskytnutí zpětné vazby je hodnocení pracovního výkonu zaměstnance.

Hodnocení zaměstnanců je velmi důležitá personální činnost zabývající se zjišťováním pracovní výkonnosti zaměstnanců, jejich znalosti, dovednosti a schopnosti. Hodnocení je

zároveň podkladem pro odměňování, rozvoj a kariérní postup pracovníků. V návaznosti na tento personální proces vznikají návrhy na zlepšování, vzdělávání a zvyšování odbornosti lidských zdrojů organizace. Jednou z důležitých vlastností celého hodnocení je schopnost motivovat pracovníky pro další pracovní činnost. (Koubek, 2004)

Existuje mnoho systémů hodnocení zaměstnanců, a ještě více hodnotících metod. Volba konkrétního systému nebo metody vždy závisí na dané organizaci a jejích potřebách. Je-li systém hodnocení dobře nastaven a podaří-li se získat vedoucí zaměstnance, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Daný systém nebo metoda se musí stát součástí organizační kultury, management musí seznámit s jejím průběhem a účelem všechny zaměstnance. Pokud se tak nestane, hodnocení nebude nikdy efektivní.

Podle Foota, Hooka(2005) hodnocení pravidelně poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocení dává možnost se celkově podívat na náplň, zatíženost a množství práce. Dále umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo, a možnost dohodnout se na příštích cílech.

Je vhodné uvést, že výkon je pro účely hodnocení chápán nejen jako výsledek práce zaměstnance, ale jako jednota výsledků práce, pracovního chování i schopností a charakteristik osobnosti, které souvisejí s vykonanou prací, podmínkami a prostředím, v nichž je práce vykonávána.

Dle Koubka (2004) v souvislosti s hodnocení podstatné vyřešit následující klíčové otázky:

- Proč hodnotit zaměstnance?
- Jaké složky a aspekt
- y práce hodnotit?
- Jak měřit pracovní výkony?
- Jaké metody hodnocení zvolit?
- Kdo by měl hodnotit?
- Kdy a jak často by se mělo hodnocení provádět?
- Jak sdělit zaměstnancům výsledky hodnocení?
- Jak využívat výsledky hodnocení?

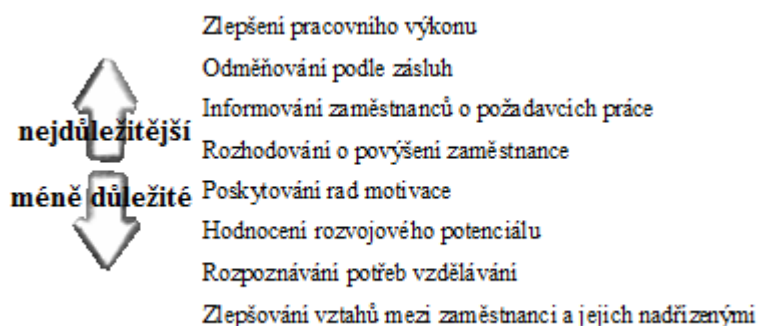
## 2.2 Cíle hodnocení zaměstnanců

Pro efektivní hodnocení zaměstnanců, je podstatné stanovit cíl, důvod k realizaci hodnocení. Na základě těchto cílů lze stanovit, která metoda hodnocení je pro daný případ vhodná. Autoři odborných publikací uvádí celou řadu cílů hodnocení zaměstnanců. Zde uvádím několik z nich.

Podle Dvořákové a kol. (2007) má hodnocení za úkol zejména:

- Rozpoznat stávající pracovní výkon jednotlivce,
- rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka,
- umožnit pracovníkovi zlepšit svůj výkon,
- vytvořit základnu pro odměňování,
- motivovat pracovníky,
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- Rozpoznat potenciál pracovního výkonu pracovníka,
- vytvořit podklady pro rozmísťování pracovníků,
- vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání zaměstnanců a účinnosti vzdělávacích programů.

Odborníci se shodují na několika důležitých možnostech využití informací získaných hodnocením zaměstnanců (obrázek č.1.1):



*Zdroj: přepracováno z: KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007.*

V závislosti na personální strategii mohou být preferovány různé cíle. Horník (2006) mezi nejdůležitější cíle hodnocení řadí:

- Monitorovat pracovní výkon, jestli je v souladu s normami a stanovenými cíly.



- Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování.
- Identifikovat potenciál zaměstnance a potřeby v oblasti rozvoje.
- Poskytovat zpětnou vazbu.
- Celkově zlepšit výkon v budoucnosti pomocí stanovení cílů a podmínek jak jich dosáhnout.

Dále uvádí tři základní důvody, proč organizace potřebují hodnocení realizovat:

1. **Zvýšení výkonnosti.** Hodnocením se předpokládá vliv na zvýšení výkonnosti zaměstnance. Pokud na to není hodnocení zaměřeno, stává se jen zbytečnou administrativní záležitostí.
2. **Sladování zájmů všech zúčastněných.** Každá organizace, která stanoví své strategické cíle, musí zajistit, aby tyto cíle vzali zaměstnanci za své. Hodnocení patří k nástrojům řízení lidských zdrojů, pomocí něhož se sladují zájmy všech zúčastněných (vlastníků, manažerů a podřízených)
3. **Změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie.** Pokud dojde ke změně vlastníka je nastavení hodnocení zaměstnanců nástrojem ke změně firemní kultury a pro komunikaci toho, o co firmě především jde, co je její novou prioritou. (Horník, 2006)

Podle Bělohávků (2000) by si měl zaměstnanec z hodnocení odnést:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.

## **Shrnutí**

Z uvedených názorů **vyplývají základní cíle/ funkce hodnocení.**

Organizace, které chtějí efektivně fungovat, by měly se svými zaměstnanci náležitě pracovat. Měly by je umět „objektivně“ ohodnotit a nalézt pro ně pozici odpovídající jejich schopnostem a potenciálu a umožnit jim další profesní rozvoj a kariérní postup a v neposlední řadě jim poskytovat včasnou a zejména pravidelnou zpětnou vazbu a správně je motivovat.

Výběr cílů záleží na tom, co chce organizace prostřednictvím hodnocení dosáhnout. Hodnocení pracovníků může být, zaměřeno na více cílů najednou. Ale v žádném případě se

nelze zaměřit na všechny stejnou měrou, vždy musí být jeden či dva cíle dominantní, jinak by došlo k rozmělnění úsilí a ztratilo by se zaměření na hlavní cíl.

V situaci, kdy má být hodnocení zaměstnance podkladem pro odměňování, je zaměřeno na pracovní výsledky, na pracovní výkon zaměstnance. Ve chvíli, kdy je cílem rozvoj managementu a motivace zaměstnanců, je hodnocení zaměřeno na osobnost a pracovní i sociální chování. Před hodnocením je nezbytné, aby zaměstnanci byli seznámeni s cíli a kritérii hodnocení. Je důležité, aby pro ně cíle byly transparentní a srozumitelné.

## 2.3 Kritéria hodnocení

Při systematickém hodnocení musíme stanovit předmět, neboli kritéria hodnocení, které nám umožňují srovnávat dosažené výsledky s požadovaným výkonem.

V literatuře se objevují tři základní kritéria (Horník, 2006; Koubek, 2004):

### 1. Výsledky, výkon neboli výstupy, kritéria objektivní, jimiž jsou:

Obrázek 1.2. Výstupy



*Zdroj: Vlastní zdroj*

Tato kritéria jsou upřednostňována, avšak bývají často zkreslená řadou jiných faktorů, které nelze ovlivnit úsilím pracovníka. Těmito faktory se budu zabývat níže.

Hodnocení pracovních výsledků či výkonu zaměstnance se zaměřuje na hlavní úkoly, které byly zaměstnanci na konci předchozího hodnotícího období stanoveny, nebo za které je trvale odpovědný. Efektivita tohoto hodnocení souvisí s formální povahou zadaných úkolů (jejich

jasností a jednoznačností, konkrétností či možnostmi zaměstnance jejich plnění skutečně ovlivnit), ale i se vztahem těchto úkolů k cílům organizace či její složky, ve které zaměstnanec působí, tj. jejich významem či důležitostí.

Hodnocení osobních úkolů zaměstnance by mělo brát v úvahu změny vnějších objektivních podmínek, např. legislativního rámce, situace na trhu apod.

**2. Předpoklady, potenciál neboli vstupy.** Patří zde vše, co hodnocená osoba do své práce vkládá např.:

Obrázek 1.3. Vstupy



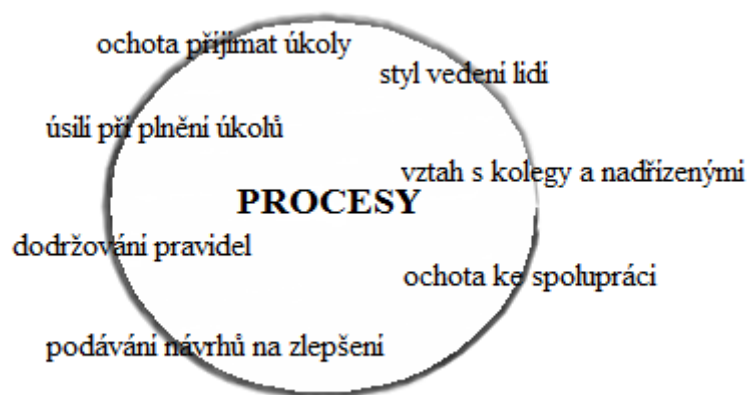
*Zdroj: Vlastní zdroj*

Hodnocení schopností a potenciálu zaměstnance se zaměřuje na jeho předpoklady k určité náročnější činnosti, dalšímu rozvoji či povýšení. Slouží proto především jako podklad pro plánování kariéry a nástupnictví.

Úskalí spojené s hodnocením schopností a potenciálu zaměstnance spočívá v jeho vyšší subjektivitě. Na rozdíl od hodnocení pracovního a sociálního chování vztahujícího se ke konkrétním (viditelným) projevům zaměstnance je hodnocení schopností založeno na určitém zobecnění jeho předpokladů a často i na odhadu jeho možností do budoucna.

**3. Pracovní chování, přístup neboli procesy.** Procesy chápeme jako mezičlánky mezi vstupy a výstupy. Patří zde:

Obrázek 1.4. Procesy



*Zdroj: Vlastní zdroj*

Hodnocení pracovního chování zahrnuje zpravidla několik kritérií majících kvalitativní (slovní) charakter. Některá kritéria pracovního chování lze po určitém přizpůsobení použít pro celý podnik (např. kvalitu práce, odpovědnost, iniciativu, samostatnost, ochotu spolupracovat apod.), jiná je nutno stanovit podle jednotlivých útvarů, příp. pracovních týmů (příkladem může být zákaznická orientace, specifická znalost, iniciativa apod.). Konkrétní kritéria pracovního chování by však měla vždy vycházet z náplně a úkolů pracovní pozice a zaměření organizační jednotky.

U vedoucích zaměstnanců by však ke kritériím jejich hodnocení měla přistupovat i kritéria hodnotící jejich řídicí chování. K nim může v závislosti na potřebách firmy patřit např. schopnost řídit vztah k zákazníkům, inspirovat, motivovat a rozvíjet zaměstnance či pomáhat jim zlepšovat jejich výkon, poskytovat zpětnou vazbu.

### **Shrnutí**

Efektivní hodnocení by mělo být zaměřeno na všechny tyto oblasti. Pouhá zaměřenost na výkon představuje krátkodobé zaměření. Zaměřenost na vstupy, může pozitivně ovlivnit výkon. Pouhá zaměřenost na tyto dvě oblasti a vynechání hodnocení toho co je „mezi“, tedy procesu, může přinést komplikace. Vždy se může objevit někdo, kdo dosahuje špičkového

výkonu, má vynikající potenciál, ale svým chováním spíše druhé demotivuje a působí destruktivně v pracovním kolektivu. (Horník, 2006)

Jak jsem uvedla, kritéria výsledků práce tedy výstup se dá změřit. Víme kolik výrobku se prodalo, za jak dlouho se postavila zeď. Ale ani v tomto případě není hodnocení pracovního výkonu přesné pokud nejsou stanoveny přesné normy výkonu, co je žádoucí nebo nepřijatelné. Tyto normy musejí přesně určit co je povinností té dané práce, zohledňují obecně rozdílnost prací vykonávaných v různých podmínkách. Existuje celá řada faktorů, které s pracovníkem nesouvisí a pracovník je nemůže ovlivnit.

Některé důležité faktory tohoto druhu jsou:

- Špatná organizace práce-nedostatečné využití času nebo přetížení zaměstnance
- Nedostatečné vybavení, zařízení pro výkon práce
- Nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci
- Nedostatek spolupráce
- Nedostatky v zadávání úkolů, školení, vysvětlení práce
- Teplota, hluk, výpary, a nebo špatné přírodní podmínky
- Špatné tempo strojů
- Životní podmínky zaměstnance(situace v rodině, nemoc, bydlení apod.)

Tyto faktory by neměly být chápány jako přímo ovlivňující individuální výkon, ale jako faktory, které mají určitý vliv na úsilí a schopnosti zaměstnance. (Koubek, 2004)

## 2.4 Proces hodnocení

Proces hodnocení pracovníků má zhruba devět fází, které lze dále rozčlenit do tří časových období (Koubek, 2007; Salzbrunn, 2005):

### Přípravné období

- a) Nejprve musíme **stanovit předmět hodnocení**, zásady, pravidla a postup hodnocení. Vytvořit časový harmonogram a formuláře, které se budou k hodnocení používat. Toto je jedna z nejdůležitějších etap, která může ovlivnit celý další průběh hodnocení. V zásadě je především je důležité stanovení cílů hodnocení a jim odpovídajícího formuláře hodnocení.

- b) Dalším krokem je **analýza pracovních míst**, specifikace pracovních míst, popřípadě revize existujícího popisu, pokud již byla analýza provedena v minulosti. Z této analýzy vytvoříme kategorie pracovníků a pracovních míst, na něž se bude hodnocení zaměřovat a typy výkonů, které jsou vykonávány na těchto pracovních místech.
- c) Dále pokračujeme **formulací kritérií výkonu a jeho hodnocení**, stanovení norem pracovního výkonu, výběru metod hodnocení a určení časového období, za které bude pracovní výkon hodnocen.
- d) Poslední důležitý krok přípravného období zahrnuje **informování zaměstnanců** podniku o připravovaném hodnocení. Zaměstnanci jsou seznámeni se smyslem a účelem hodnocení, s jednotlivými kritérii a normami výkonu, podle kterých bude jejich pracovní výkon měřen, jaký výkon se od nich očekává.

#### **Období získávání informací a podkladů**

- a) Do této fáze patří **zjišťování a sběr informací** týkajících se pracovního výkonu zaměstnanců. Jako nástroj se používá fyzické pozorování nebo zkoumání výsledků jejich práce. Základní otázkou je, kdo je kompetentní osobou, která uvedené činnosti provádí, bývá to nejčastěji přímý nadřízený pracovníka.
- b) **Pořízení dokumentace** o pracovním výkonu zaměstnance. Tato fáze je velmi podstatná, umožňuje nám v budoucnu nahlídnout do záznamu, a získat tak retrospektivní informaci o výkonu zaměstnance. Může omezit možné spory a diskuze, je nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem. Požadavkem na dokumentaci je, aby byla vedena a ukládána jednotným stylem.

#### **Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu**

- a) **Vyhodnocování pracovních výsledků**, pracovního chování a schopností pracovníka. Porovnávají se objektivní výsledky práce s normami pracovního výkonu, pracovní chování zaměstnance se standardními požadavky na chování, dále pak schopnosti, znalosti a další vlastnosti s požadavky na pracovní místo. Musí se provádět podle standardního postupu, výstupy musí mít vždy písemnou formu.
- b) Následuje **hodnotící rozhovor** (podrobně viz. podkapitola 1.8) s hodnoceným zaměstnancem o výsledcích hodnocení, o řešení problémů související s pracovním výkonem. Jde o motivační krok, jehož cílem je zlepšit pracovní výkon, zjistit názor hodnoceného.

- c) Konečným krokem je další pozorování pracovního výkonu pracovníka, **sledování plnění cílů** stanovených při hodnotícím pohovoru, porovnávání výkonu s minulým obdobím, pomoc při řešení problémů.

## **2.5 Kdo může být hodnotitelem**

Hodnocení pracovníka provádí buďto jedna osoba, popřípadě je možné provádět ho kolektivním způsobem nebo způsobem minimalizující vliv lidského činitele.

Hodnotitelem tedy může být (Koubek, 2007; Fook, Hook 2005):

### **Přímý nadřízený**

Jedná se o nejkompetentnější osobu, které může hodnocení provádět. Tato osoba provádí také závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, bez ohledu kdo tyto záznamy pořizoval, vede rozhovor a navrhuje opatření na základě výsledků hodnocení. Přímý nadřízený zná nejlépe své podřízené stejně jako úkoly, na nichž pracují a často i jejich zázemí a možné vlivy na jejich práci. Nebezpečím může být subjektivní deformace nebo nedostatečná autorita přímého nadřízeného.

### **Nadřízený přímého nadřízeného**

Funguje jako osoba, které ověřuje a schvaluje hodnocení přímého nadřízeného, že proces proběhl v pořádku. Může však hodnocení provádět sám. Nevýhodou ale může být nedostatečný kontakt s pracovníky.

### **Personalista**

Používá se v případech, kdy zaměstnanec nemá přímého nadřízeného. Hodnotí pracovníka na základě shromáždění hodnocení, například od vedoucích týmů.

### **Nezávislý externí hodnotitel**

Může hodnotit jen některé vybrané aspekty pracovního výkonu, jako je například rozvoj potenciálu pracovníka, hodnoceno psychologem.

## **Zákazník**

Používá se v případech kdy se zaměstnanec přímo setkává se zákazníkem. Pokud je však zákazník nespokojen s výrobkem či službou, může jeho špatný dojem ovlivnit hodnocení zaměstnance, který podnik reprezentuje. Dalším záporem je neobjektivnost, formálnost a hodnocení bez jakéhokoliv rozmýšlení, pokud se hodnocení od zákazníka vyžaduje.

## **Spolupracovník nebo skupina spolupracovníků**

Je spolehlivé a přijatelné, spolupracovníci spolu přicházejí často do styku, znají povahu práce i zaměstnance a jeho výkon. Problémem je, že většina zaměstnanců odmítá své kolegy hodnotit.

Hodnocení podřízeným je jen zřídka používáné. Zaměřuje se spíše na chování nadřízeného. Dostává tak informaci o tom jak ne něj podřízení nahlíží, což může využít při zlepšování své práce. Mnohdy si ale tímto způsobem zaměstnanci „vyřizují účty“ s nadřízeným, nebo naopak se chtějí zalíbit.

## **Sebehodnocení**

Využívá se poměrně často jako příprava zaměstnance na hodnotící rozhovor. Nejčastěji má formu zprávy o výsledcích práce.

## **Týmové hodnocení**

Řeší problém subjektivního hodnocení. Bývá složen z přímého nadřízeného, spolupracovníků, psychologa, a dalších osob.

## **Assessment centre**

V překladu by tento název znamenal „hodnotitelské centrum“. Program assessment centra je obvykle založený na sérii simulací typických pracovních činností, při nichž se testuje způsobilost hodnoceného, jak daný úkol vyřeší. Úkoly jsou navrženy na základě žádoucího profilu výkonových, osobnostních, sociálních a manažerských kvalit potřebných pro výkon pozice. U každého kandidáta se hodnotí způsobilosti, které vycházejí z pracovního profilu dané pozice (např. organizační schopnosti, schopnost plánování, schopnost úsudku a rozhodování, adekvátnost rozhodnutí, tvořivost, odolnost vůči stresu, verbální a komunikační schopnosti, schopnost argumentovat, vystupování ve vztahu k partnerům a schopnost vést).



Tím, že assessment centre posuzuje zaměstnance komplexně, nejen výsledky jeho práce, je vhodný způsobem hodnocení pro rozmísťování i pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců.

## 2.6 Metody hodnocení

V obecné rovině lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

- a) **Neformální hodnocení** – jedná se o průběžné hodnocení pracovníka nadřazeným v průběhu výkonu práce. Má příležitostnou povahu, je ovlivněno aktuální situací a zejména potom pocitem hodnotitele, tzn. je víceméně spontánní (nikam se nezaznamenává). Obvykle má formu pochvaly nebo naopak výtky.
- b) **Formální hodnocení** – je racionálnější a více standardizované, periodické, plánované a systematické. Výstupem z takového hodnocení je obvykle určitý dokument, který se zakládá a dále slouží pro potřeby pracovníka i organizace. Všechny metody, které budou popsány níže jsou metody formální.

Metod hodnocení zaměstnanců je celá řada a existují v různých variantách. Výběr metody se řídí podle toho, kterou oblast chceme sledovat (vstupy, procesy, výstupy), v jakém časovém horizontu se chceme pohybovat a na co se orientují cíle hodnocení. Používaná metoda tedy musí vždy odpovídat charakteru situace, ve které hodnocení probíhá.

Existují metody zaměřené více na výsledky (výstup neboli výkon), jiné na pracovní chování (proces). Je-li metoda zaměřená na výstup, hlavním předmětem hodnocení bude množství, kvalita, včasnost, náklady aj. Jde o objektivní a dobře měřitelné veličiny. Pokud bude metoda orientována na pracovní chování, bude pracovat s charakteristikami jako schopnost vést lidi, iniciativa, ochota, práce v týmu apod. V těchto případech se vyskytují problémy se spolehlivostí výsledků.

Různá jsou i kritéria, jejichž pomocí lze hodnotící metody dělit. K těm hlavním patří dělení hodnotících metod podle toho, kdo hodnocení provádí, podle jejich časového průběhu a podle jejich používaných nástrojů.

Z hlediska hodnotitele, lze metody hodnocení rozdělit na hodnocení prováděné (viz kapitola 2.5) Z hlediska časového průběhu dělíme metody na hodnocené: průběžně, pravidelně, po ukončení projektu a ve zkušební době. Z hlediska používaných hodnotících nástrojů lze základní metody hodnocení rozdělit do několika skupin. K základním z nich patří hodnocení na základě stanovených cílů, na základě výkonových norem a standardů, pomocí

stupnic a check-listů a metodou assessment centra, k dalším lze zařadit hodnocení na základě kritických případů, pomocí tvorby pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu, hodnocení v podobě pracovního posudku nebo reference a metodou manažerského nebo sociálního auditu.

### **2.6.1 Metody hodnocení z hlediska časového průběhu**

Z hlediska časového průběhu se nejčastěji metody hodnocení dělí na (Koubek, 2007; Stýblo, 1993):

#### **Průběžné hodnocení**

Hlavním smyslem této metody je předat zaměstnanci zpětnou vazbu, opírající se o průběžné sledování jeho výkonu, ve správný okamžik. Slouží jako vedení a usměrňování zaměstnanců, poskytnutí rady a rozvoj dovedností, průběžná motivace a včasné rozpoznání problémů vznikajících při plnění úkolů. Tato metoda je založena na systému sledování výkonu.

Existují dva extrémy, kterým by se měl nadřízený (hodnotitel) vyvarovat. Platí, že výkon zaměstnance, není vhodné sledovat nadměrně : hrozí zde pokles motivace, především u zkušených zaměstnanců. Na druhé straně, nedostatečná pozornost vyvolává pocit lhostejnosti nadřízeného vůči zaměstnanci.

Průběžné hodnocení nelze vždy založit na číselných ukazatelích, které se dají jednoduše změřit. Někdy při něm může jít o to, aby zaměstnanci své každodenní činnosti vykonávali spolehlivě. Způsob průběžného hodnocení zaměstnanců v této situaci může mít např. podobu přidělování bodů na základě jejich chování.

Výchozím krokem, který by management zvolil, by bylo stanovení charakteristik pracovního chování, které chtěl v organizaci zavést, například přesnost a spolehlivost. Průběžné hodnocení tak bude spočívat v tom, že zaměstnancům budou na základě jejich chování přidělovány body, založené na určitých kritériích požadovaného pracovního chování. Pokud je systém bodování účelně a systematicky nastaven, je to efektivní metoda jak motivovat zaměstnance k lepším výsledkům.

#### **Pravidelné jednorázové hodnocení**

Je to formální dokumentované hodnocení výkonu za uplynulé období a stanovení nových cílů. Jeho frekvence je zpravidla čtvrtletní, půlroční nebo roční. Hodnotící rozhovor na konci

uvedeného období slouží k rekapitulaci průběžného hodnocení, celkovému zhodnocení, a rozboru jak zaměstnanec splnil stanovené cíle. Dále pak k naplňování nových výkonových a rozvojových cílů zaměstnance. Rostoucí význam pravidelného hodnocení souvisí se snahou dát zaměstnancům možnost vyjádřit se ke své práci či k tomu, jak by mohli přispět k rozvoji firmy. Důvodem je i snaha o vyšší objektivitu hodnocení opírající se o sebehodnocení zaměstnanců a jeho porovnání s hodnocením nadřízeného.

Pravidelné hodnocení může být složeno z několika částí. Tvoří je hodnocení pracovních výsledků (výstupů), hodnocení pracovního a sociálního chování (procesů), hodnocení odborných kompetencí a pracovního potenciálu (vstupů), shrnutí výsledků hodnocení za jednotlivé oblasti a formulace jeho závěrů a stanovení pracovních, případně rozvojových cílů pro příští období.

Nevýhodou může být přílišná složitost průběhu hodnocení, formálnost, a nebo subjektivní pohled hodnotitele. Podstatou tohoto hodnocení je jasný závěr popřípadě konkrétní návrh na opatření ve vztahu k pracovnímu výkonu. Zaměstnanec má plné právo se k hodnocení vyjádřit a v případě nespokojenosti uplatnit právo domáhat se změny hodnocení způsobem obsaženým v pracovním řádu a směrnicích organizace.

Příkladem jednoduchého shrnutí dílčích hodnocení může být použití tří souhrnných hodnotících kategorií, označených jako „potřebuje zlepšení“, „dlouhodobě splňuje očekávání“ a „překonává očekávání“.

Do první kategorie jsou zařazeni zaměstnanci, u kterých se objevili výrazné nedostatky v plnění základních úkolů a cílů. Zařazení zaměstnance do třetí kategorie signalizuje, že jeho přínos pro firmu není příliš velký. Proto by se měl zaměřit na zlepšení svých výkonů. Nabízí se zde otázka z jakého důvodu se ocitl v této kategorii. Důvodem může být nejasnost v plnění úkolů, nedostatečná motivace, nedostatečné znalosti pro výkon práce. Zaměstnanec může být v tomto případě přeřazen na jinou pracovní pozici, která mu bude lépe vyhovovat.

Ve druhé kategorii se nacházejí zaměstnanci, kteří v podstatě splnili všechny své cíle, resp. splnili cíle považované za klíčové, své cíle nijak výrazně nepřekročili, zároveň však u nich nedošlo ani k výrazným nedostatkům v plnění cílů.

Nakonec ve třetí kategorii jsou zařazeni zaměstnanci, kteří výrazně a dlouhodobě překračují stanovené cíle a očekávání. U těchto osob se zvažuje rozšíření jejich pracovního zařazení, popřípadě povýšení, se kterým souvisí i zvýšení platu.

Tabulka 2.2. Ukázka pro příklad zařazení zaměstnance.

Potřebuje zlepšení	Dlouhodobě splňuje očekávání	Překonává očekávání
Nedokáže jednat se zákazníky a dodavateli profesionálním způsobem	V kontextu dané pozice vystupuje profesionálně	V oblasti profesionálního vystupování jde příkladem kolegům na podobné pozici
Nezná a nerozumí strategii společnosti	Zná strategii společnosti	Má snahu porozumět strategii a reflektovat ji ve své práci
Neplní co slíbil, je nespolehlivý	Plní co slíbil v dohodnutém čase a kvalitě	V rámci reakce na požadavky překonává očekávání
Nevyužívá zpětnou vazbu od okolí ke změně	Využívá zpětnou vazbu pro definování cílů	Systematicky pracuje na svém zlepšení, stanovuje si vyšší cíle

*Zdroj: Vlastní zdroj*

### **Hodnocení po ukončení projektu**

Termín tohoto hodnocení souvisí s časovým průběhem projektu. Provádí jej projektový manažer a předá je jeho nadřízenému

### **Hodnocení ve zkušební době**

Je prováděno ve zkušební době, i po jejím skončení. Cílem je zjistit průběh adaptace nového pracovníka, zdali jeho výkon a chování odpovídá očekávání. Zaměstnanec je zpravidla hodnocen způsobem jaký je uplatňován u ročního hodnocení. Může mít podobu tzv. adaptačního formuláře, kde jsou zadány cíle a úkoly, které by měl zaměstnanec zvládnout ve zkušební době.

#### **2.6.1 Metody hodnocení z hlediska používaných nástrojů**

Nejčastější aplikované hodnotící metody, jejich výhody a nevýhody (Horník, 2006; Koubek, 2007; Wagnerová, 2008).

### **Hodnocení podle stanovených cílů**

Pro metodu hodnocení podle stanovených cílů můžeme nalézt řadu synonym: řízení podle cílů (MBO – *Management By Objectives*), řízení podle výsledků (*Management By Results* - MBR) nebo plánování a kontrola práce (*Work Planning and Review* - WPR). Hodnocení

podle stanovených cílů je dnes zpravidla základní hodnotící metodou používanou především u vedoucích a specializovaných pracovních míst, míst v oblasti prodeje, nákupu, finančního i personálního řízení apod. Především tedy u nedělnických kategorií pracovníků. Metoda vychází z koncepce řízení pracovního výkonu. Jejím základem je:

- a) Stanovení cílů. Jádrem MBO, nejprve je stanoven strategický cíl pro celou organizaci, od kterého se odvíjí cíle pro jednotlivé organizační jednotky a tak dále až po cíle pro jednotlivé pracovníky. Cíle musí být SMART, tedy Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, Realistické (relevantní), Termínované.
- b) Zpracování plánu postupu, jak se má těchto cílů dosáhnout.
- c) Průběžné sledování a hodnocení a stanovování cílů nových, zpravidla náročnějších.

Správně stanovené cíle zajišťují soulad mezi výkonem zaměstnanců a jejich skupin a potřebami podniku, zvyšují motivaci a výkon zaměstnanců a jsou předpokladem (kritériem) pro spravedlivé hodnocení a odměňování výkonu.

Výhodou metody hodnocení na základě stanovených cílů je, že do stanovování cílů, případně i způsobů, jak jich dosáhnout, umožňuje zapojit pracovníky, a tak zvyšuje jejich motivaci. Podporuje vytváření dobrých vztahů mezi nadřízeným a zaměstnancem.

Problémem může být určení vhodných cílů či hodnotících kritérií a jejich sledování pro nekvantifikovatelné složky výkonu.

### **Hodnocení na základě plnění norem**

Metoda hodnocení na základě plnění norem a standardů je založena na porovnání závazných výkonových norem a standardů se skutečným výkonem pracovníka. Dříve se používala především pro hodnocení výrobních dělníků, kdy se normy stanovily nejčastěji pomocí časových studií, vzorku práce nebo výkonu vybraných pracovníků. V rámci procesu řízení výkonu lze tuto metodu uplatnit i pro skupinu technickohospodářských pracovníků.

Normy lze chápat jako stálé cíle udávající požadovanou úroveň a kvalitu pracovních výsledků, sloužící k hodnocení výkonu pracovníků. V závislosti na používaných ukazatelích (kritériích) pracovního výkonu mohou charakterizovat spíše kvantitativní nebo naopak kvalitativní cíle a požadavky kladené na práci a její výsledky. Výhodou výkonových norem

je, že tvoří objektivní měřítka pro posuzování výkonu na určitých pracovních místech, nevýhodou, že neposkytují možnost srovnávání výkonu na různých typech pracovních pozic.

### **Hodnocení pomocí stupnic**

Hodnoticí stupnice jsou jednou z nejstarších a nejběžněji používaných technik hodnocení v malých podnicích. Nejčastěji se používají stupnice s lichým počtem bodů, aby bylo možno vyjádřit průměrnou nebo střední hodnotu (škály trojdílné, pětídílné, sedmidílné).

Rozlišujeme hodnoticí stupnice:

- slovní
- číselné, grafické
- kombinované

Slovní charakteristiky popisují úroveň výkonu a usnadňují tak hodnotiteli zařadit výkon do stupnice. Číselné stupnice, např. v rozsahu od jednoho do pěti bodů, umožňují přehledně porovnávat hodnocené pracovníky pomocí celkového počtu dosažených bodů. V případě kombinovaného způsobu se vyžaduje k číselné stupnici slovní komentář.

Tato metoda je univerzálně použitelná a je vhodná i pro účely sebehodnocení. Často se využívá i v praxi. Nevýhodou této metody je, že hodnotitelé někdy nejsou schopni porozumět slovnímu popisu nebo jej interpretovat stejně. Problémem bývá i výběr jednotlivých kritérií hodnocení a popis úrovně, na jaké jsou pracovníkem plněna. Pokud je však formulář používající hodnoticí stupnici připraven pečlivě, jde o metodu, která bývá považována za nejvhodnější.

### **Hodnoticí zprávy**

Jde o volný slovní popis, kdy hodnotící pracovník popisuje silné a slabé stránky chování pracovníka za dané časové období. Struktura takovéto zprávy je zcela volná, jedinou podmínkou je, aby obsáhla všechny dané aspekty hodnocení. Problémem se stává, že hodnocení různých hodnotitelů se velmi špatně porovnává. Každý má jiné vyjadřovací schopnosti, a jejich obsah i délka hodnocení se může výrazně lišit. Popis je subjektivní, ovlivněn osobním vztahem hodnotitele k hodnocenému.

## **Klíčové události**

Tato metoda spočívá v pravidelném pořizování záznamů o pracovním jednání zaměstnance, a to jak negativní, tak pozitivní události a situace. Záznamy jsou vhodné zejména pro konkrétní argumentaci při hodnotícím rozhovoru. Předpokladem však je, aby popis sledované události byl co nejvíce přesný a obsáhlý tak, aby hodnotitel rozuměl zápisu i po půl roce. Tato metoda jako jedna z mála spojuje neformální s formálním hodnocením.

## **Checklist**

Má charakter dotazníku, kde je uveden soupisy činností, které je třeba při řešení určitého pracovního úkolu nebo při výkonu určitého pracovního místa provádět. Mohou obsahovat řádově desítky činností. Check-list představuje jak návod ke správnému výkonu pracovních úkolů pro osoby, které je provádějí, tak nástroj kontroly pro ty, které výkon či provádění práce kontrolují. V rámci zapracování nových zaměstnanců mohou být check-listy použity k ověření toho, zda nový zaměstnanec již plně zvládl úkoly pracovní pozice. Nevýhodou této metody, je její časová náročnost, pro každou pracovní pozici je třeba speciální formulář.

## **Metoda BARS**

Behaviorally Anchored Rating Scales, tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování, se řadí k těm metodám hodnocení zaměstnanců, které jsou zacíleny nikoliv na přímé měření efektu vykonávané práce, ale na hodnocení přístupu k práci, dodržování určitého postupu při práci a pracovní chování. Metoda BARS je založena na předpokladu, že žádoucí pracovní chování zaměstnance implikuje požadovaný a efektivní pracovní výkon. V závislosti na charakteru organizace operuje v jejím rámci několik profesních skupin, je tedy nezbytné přizpůsobit kritéria hodnocení jednotlivým pracovním náplním daných pozic. Je zpravidla výhodné nastavit vybraná kritéria hodnocení rozdílně pro různé profesní skupiny v rámci organizace tak, aby byly lépe zohledněny požadavky na pracovní výkon těchto skupin. Typická kritéria, které se v hodnocení objevují jsou:

- schopnost strategicky řídit a plánovat,
- schopnost vést, řídit a motivovat podřízené a pracovní týmy,
- schopnost analyzovat, rozhodovat a nést riziko,
- plnění úkolů,
- odborné a manažerské znalosti a dovednosti,
- zvládání změn a pozitivní přístup ke změnám.

Každá pracovní činnost vykonávaná na pracovišti je registrována a ohodnocena hodnoticí škálou do 7 bodovacích stupňů, každý je doplněn slovní charakteristikou (7 – vynikající, 6 – velmi dobře... 3 – podprůměrné... 1 – nepřijatelné). Hodnotitel pak označuje chování u každé prováděné činnosti. Klasifikaci úkonů provádějí experti a linioví vedoucí ve spolupráci s nositeli pracovních míst. Popisy tedy vycházejí ze skutečnosti a je zajištěna účinná zpětná vazba.

Nevýhodou této metody je její náročnost na čas a úsilí ve fázi přípravy. Je potřeba mnoho různých formulářů pro různé pracovní pozice v organizaci.

### **Komparativní metody**

Na základě předem stanovených kritérií, jsou pracovníci srovnáváni mezi sebou. Tato kritéria musí být jednoznačně měřitelná. Komparativní metody jsou vhodné do soutěživého a individualistického prostředí, uplatňují se především v obchodních firmách. Komparativní hodnocení je prováděno tzv. „od stolu“ a ne „tváří v tvář“ pracovníkovi. To znamená, že hodnotitel sestavuje hodnocení sám, bez přítomnosti hodnoceného. V zásadě používá tři různých metod, které se mezi sebou liší tím, jakým způsobem se dosahuje konečného pořadí hodnocených pracovníků. Jedná se o metody střídavé srovnávání, přidělování bodů, párové srovnávání, povinné rozdělení. Rozlišujeme (Horník, 2006; Koubek, 2007):

#### **a) střídavé srovnávání**

Hodnotitel nejprve určí nejvýkonnějšího a poté nejméně výkonného pracovníka, pak druhého nejvýkonnějšího a druhého nejméně výkonného atd.

#### **b) přidělení bodů**

Je nejjednodušší metodou, kdy se jedna nebo více oblastí pracovníkova výkonu převedou na body. Přidělení bodů podle více kritérií, je potřeba se rozhodnout jak bude tvořen celkový výsledek. Jestli prostým součtem nebo průměrem hodnot.

#### **c) párové srovnávání**

Tato metoda je založena na srovnání každého s každým v každé kompetenci nebo celkově. Pro párovém srovnávání je nejvhodnější tabulka, kde jednotlivé řádky a sloupce budou tvořit jména pracovníků. Vždy označím pracovníka, který je z dané dvojice lepší v různých směrech. Pracovník, který získá nejvíce označení, je považován za nejlepšího a naopak. Tato metoda je vhodná pro menší počet pracovníků.



#### **d) Povinné rozdělení (metoda nucené distribuce)**

Nejsložitější metodou komparativního hodnocení je metoda povinného rozdělení. Ke každému kritériu má hodnotitel k dispozici určitý počet bodů, které rozděluje, dle svého uvážení, mezi hodnocené. To představuje poměrně náročnou práci s čísly, kdy je třeba korigovat přidělené body tak, aby hodnocení odpovídalo realitě.

Nevýhodou této metody je fakt, že určením pořadí a srovnáváním pracovníků může dojít k pocitu rivality namísto toho, aby je podněcovala ke spolupráci a sdílení znalostí. Problémem je také zpětná vazba. Vytvořením pořadí pracovníků hodnocený obvykle nedokáže přesně zjistit proč je hodnocen lépe nebo hůře než jiný pracovník. Nemá možnost se podílet na hodnocení, v horším případě se nemusí ani dozvědět kde jsou jeho slabé stránky, ve kterých by se měl zlepšit.

#### **Metoda 360° (popřípadě 180°) zpětná vazba**

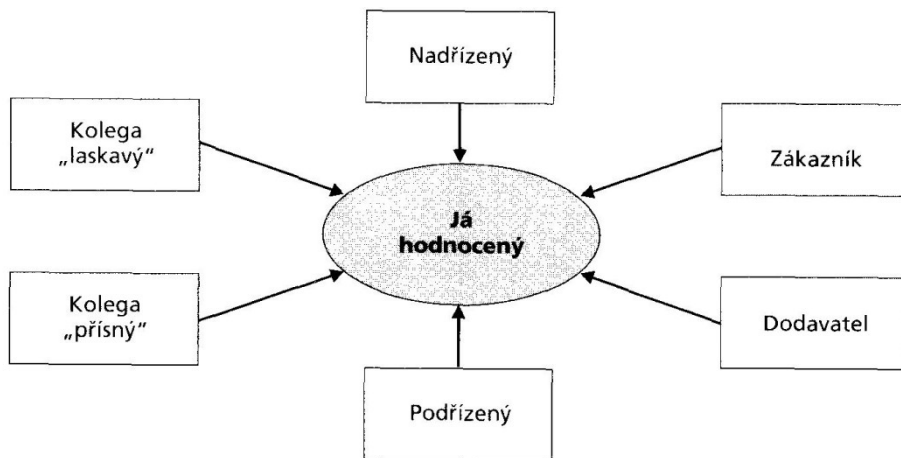
Princip spočívá v tom, že je hodnocený hodnocen různými lidmi podle stejných kritérií. Tyto metody se odlišují pouze v osobě hodnotitelů. Hodnotitelů může být v zásadě libovolný počet, rozdíl je v jejich složení. Zatímco u 180° zpětné vazby hodnotí pouze nadřízení a podřízení hodnoceného u 360° může být skupin více. Konkrétní počet hodnotitelů závisí vždy na dané situaci. U 360° zpětné vazby rozlišujeme 7 skupin hodnotitelů (Hroník, 2006):

- Sebehodnocení.
- Hodnocení nadřízeným.
- Hodnocení kolegy.
- Hodnocení podřízenými.
- Hodnocení zákazníkem.
- Hodnocení dodavatelem.
- Hodnocení „žolíkem“ (člověk, vybraný samotným hodnoceným).

Na tuto metodu je třeba všechny účastníky velmi dobře připravit a nemůže se jí zúčastnit kdokoli. Její účastníci musí být především připraveni a umět poskytovat otevřenou zpětnou vazbu tzv. „tváří v tvář“. Jinak tato metoda ztrácí smysl. Nevýhodou nebo spíše úskalím je hodnocení kolega-kolega. Tuto kategorii hodnocení je možné použít pouze u kolegů, kteří jsou v každodenním vzájemném kontaktu a tudíž se blíže znají. Pokud tomu tak není hrozí nebezpečí toho, že se hodnotitel nechá ovlivnit jednou nebo dvěma kompetencemi nebo

zkušenostmi se svým kolegou, podle kterých poté posuzuje všechny ostatní a jeho hodnocení tím ztrácí objektivnost.

**Obr.č. 360° zpětná vazba**



*Zdroj: HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006.*

### **Sociogram**

Sociogram je také skupinovou metodou, používá se pro popis a vyhodnocení vzájemných vztahů na pracovišti nebo pro zjištění, kdo je neformální autoritou apod. Každý účastník sociogramu může vidět své postavení ve srovnání s druhými, resp. sebehodnocení a hodnocení druhými. Představuje hodnotnou zpětnou vazbu pro hodnoceného. Rozlišujeme tzv. Klasický sociogram a Sociogram na bázi sémantického výběru.

- a) **Klasický sociogram** – používá 3-4 přímé nebo projektivní otázky, které mají kladnou i zápornou podobu. Výstupem je grafické zobrazení sítě vztahů a určení sociometrické pozice.
- b) **Sociogram na bázi sémantického výběru** – účastníci přiřazují jednotlivým pojmům prezentovaným polaritami a jednotlivým jménům účastníků symboly, které si vybírají ze seznamu, čímž vzniká síť příbuzných a vzdálených osob. Oproti klasickému sociogramu má výhodu v tom, že zde není nucená kladná ani záporná volba.

### **Personální a manažerský audit**

Představuje soubor různých metod, které jsou povětšinou individuálně administrovány. Jejich složení bývá rozmanité, obvykle obsahují: hloubkové interview, business esej a psychologické zhodnocení, někdy také zkrácenou formu 360° zpětné vazby. Používá se u vyšších manažerských pozic. Rozhodující význam má hloubkový rozhovor, jehož validita

závisí především na osobě auditora, který rozhovor vede. Auditori obvykle působí ve dvojici s tím, že jeden vede rozhovor a druhý působí jako pozorovatel. Doporučuje se provádět jedenkrát za 2-3 roky.

### **Mystery shopping**

Je o hodnotící metodu, která je obdobou pozorování na místě. Je založena to tom, že pozorovatelé-hodnotitelé zůstávají po celou dobu v anonymitě, jde o tzv. „tajného zákazníka“. Účelem využití této metody je zaměřit pozornost vedení společností na zlepšování služeb zákazníkům, a to na základě informací o tom, jak se tyto služby provádějí a v jaké kvalitě. Používá se zejména tam, kde dochází k častému kontaktu se zákazníkem. Zpětná vazba následuje až s časovým zpožděním, protože je třeba pozorování nejprve vyhodnotit.

## **2.7 Výstupy hodnocení**

Z každého neformálního i formálního, či systematického hodnocení je důležité pořídit výstup, tedy zaznamenat výsledky hodnocení v dohodnuté formě. Jsou zaznamenány v hodnotícím dokumentu a pracovník stvrdí podpisem, že byl seznámen se závěry v tomto dokumentu uvedenými. Tento se zakládá na personálním oddělení a slouží jako podklady pro další personální činnost týkající se jednotlivců nebo skupin zaměstnanců. Přístup k těmto důvěrným údajům a právo nakládat s nimi v souladu s potřebami organizace má přímý nadřízený, dále pracovník na vyšším stupni řízení. Další osoby by v žádném případě neměly mít k hodnotícím dokumentům přístup, neboť výsledky hodnocení mají povahu informace o osobních, nebo citlivých údajích zaměstnance. Tyto dokumenty jsou důležité pro další přístup k zaměstnanci, jeho odměňování, vzdělávání a rozvoj.

Každá organizace si zpracuje jednotné formuláře.

Formuláře mají svým obsahem odpovídat zvolené filozofii hodnocení a měly by zahrnovat:

- Základní data zaměstnance potřebná k identifikaci,
- nejdůležitější změny od posledního hodnocení,
- stanovené cíle, dosažené výsledky a jejich analýzu,
- silné a slabé stránky zaměstnance – co je třeba podporovat a rozvíjet,
- úkoly pro budoucí období a prostředky pro jejich dosažení (školení, praxe apod.).

## **2.8 Hodnoticí rozhovor**

Hodnoticí rozhovor představuje závěrečnou fázi celého hodnocení pracovníků. Jedná se o formální, oficiální setkání, na kterém jsou zaměstnanci informováni o výsledcích svého hodnocení. Cílem je dospět k pevným dohodnutým závěrům o budoucím rozvoji zaměstnance, o všech oblastech vyžadující zlepšení a jak jich dosáhnout. Zpravidla tento rozhovor vede přímý nadřízený zaměstnance.

Obsahem hodnoticího rozhovoru by mělo být (Koubek, 2004):

- Zhodnocení pracovního výkonu v daném období
- Formulace plánu, který vede ke zlepšení výkonu
- Zjistit problémy a nalézt možné příležitosti týkající se práce
- Pozornost směřována na práci a její aspekty
- Umožnění zaměstnanci vyjádřit se k výsledku hodnocení
- Rozpoznání potenciálu pracovníka, možnosti povýšení nebo převedení na jinou práci
- Rozpoznání potřeby vzdělávání a rozvoje
- Zabezpečení podkladů pro odměňování

Základní pravidla pro správný průběh setkání mezi hodnoceným a hodnotitelem jsou (Armstrong, 1999):

### **Pečlivá příprava**

Na straně manažera jde o shrnutí dohodnutých cílů, nahlédnutí do poznámek o pracovním výkonu během roku. Formulace názoru na příčiny úspěchu a neúspěchu a rozhodnout se, kde pracovníka ocenit a jaké kroky by se měly podniknout k překonání problémů spojených s pracovním výkonem. Zaměstnanec musí dostatečně dlouho předem vědět, že se uskuteční hodnoticí rozhovor. Aby měl dostatečný čas uvědomit si úspěchy a problémy, aby mohl během setkání posoudit svůj výkon. Měli by si poznamenat co chtějí s nadřízeným projednat, jaké mají vyhlídky do budoucna a co by chtěli změnit.

### **Jasný obsah rozhovoru**

Setkání by mělo být naplánováno dle strukturovaných bodů, které budou při rozhovoru řešeny, aby nedošlo k vynechání podstatných témat. Stejně tak je třeba ponechat čas na

otevřenou a úplnou diskuzi. Hodnocený by měl z rozhovoru odcházet motivován k další práci a k zlepšení.

### **Příjemná atmosféra**

Je důležité aby rozhovor probíhal v přátelské atmosféře, v neformálním prostředí, kde může probíhat otevřená a upřímná výměna názoru. Jen tak budeme moci rozhovor hodnotit jako úspěšný a efektivní.

### **Povzbudit k sebehodnocení**

Vhodným začátkem je dotaz na práci. Ptáme se pracovníka na jeho práci a problémy s ní spojené, na množství času, které věnuje jednotlivým činnostem. Následně ho vybídeme, aby sám popsal své slabé stránky a navrhnul správná řešení. Důležitým bodem tohoto rozhovoru je snaha po společném řešení problémů a vypracování jasných závěrů a doporučení, ohledně konkrétních cílů a termínů jejich kontroly.

### **Dobrá zpětná vazba**

Zpětná vazby by měla být založena na faktech a , musí se odvolávat na výsledky a události, které konkrétním způsobem ovlivňují pracovní výkon. Manažer by měl svůj pohled na výkon pracovníka v minulém období vždy začít zdůrazněním jeho úspěchů a silných stránek a teprve potom přistoupit k negativním aspektům jeho práce. Kritika nesmí být nikdy osobní, musí být konkrétní, podložená fakty a sdělovaná bez emocí.

### **Analytický přístup**

Nestačí jen konstatovat, kde zaměstnanec splňuje očekávání a co by měl naopak zlepšit. Je potřeba objektivně analyzovat, proč se něco dařilo dobře nebo špatně a co je třeba dělat aby se v budoucnu obě strany vyhnuly problémům, které ovlivňují pracovní výkon.

### **Dohodnout cíle a plán postupu na další období**

Nastavit cíle tak aby byly akceptovatelné a splnitelné v požadovanou dobu, tak aby motivovaly pracovníka do další práce.

V případě potřeby lze k vedení hodnotícího rozhovoru u různých zaměstnanců třeba použít poněkud odlišného přístupu, a to v závislosti na tom, zda výkon zaměstnance splňuje

očekávání, která jsou na něj kladena, převyšuje tato očekávání nebo potřebuje zlepšení.  
([www.hrexpert.cz](http://www.hrexpert.cz) ; Jak kontrolovat a hodnotit)

**Splňuje-li nebo převyšuje-li zaměstnanec očekávání, je vhodné:**

- Ocenit jeho dosažené úspěchy,
- uvést, že většina zaměstnanců splňuje očekávání,
- zjistit další kariérové ambice zaměstnance v případě, že převyšuje očekávání,
- podpořit nové náměty zaměstnance,
- prodiskutovat s ním nové cíle a způsoby jejich dosažení,
- ukončit rozhovor pozitivně.

U zaměstnance, který **potřebuje zlepšení**, je třeba:

- Zahájit rozhovor oceněním dosažených úspěchů,
- probrat cíle, které nebyly dosaženy, začít přitom úkoly, které byly nejvýznamnější,
- prodiskutovat s ním způsoby, kterými může zvýšit svůj výkon,
- vést zaměstnance k tomu, aby za svůj výkon převzal odpovědnost,
- prodiskutovat možnost přestupu na jinou pracovní pozici, pokud se ukáže nevyhovující ta současná,
- stanovit pevné časové termíny pro zlepšení,
- určit termíny dalších schůzek se zaměstnancem,
- ukončit rozhovor pozitivně.

## **2.9 Problémy a chyby hodnocení**

Jak jsem již uvedla, pracovní výkon zaměstnance ovlivňuje mnoho aspektů, které je těžké objektivně hodnotit. Nejčastější chyby v realizaci systému hodnocení se mohou objevit v samotném systému hodnocení, v hodnocených zaměstnancích a nebo v hodnotitelích.  
( Dvořáková a kol., 2007)

### **2.9.1 Chyby v systému hodnocení**

Jedná o špatně nastavená kritéria hodnocení, která nemají správnou vypovídací hodnotu o pracovním výkonu daného zaměstnance. Vyskytuje se se různá náročnost kritérií u

jednotlivých hodnotitelů, které následně poruší srovnatelnost výsledků hodnocení mezi skupinami pracovníků a organizačními jednotkami. Další chybou je nedostatečná metodická příprava hodnotitelů nebo nedostatečná účast zaměstnanců na formulování závěru a výsledků hodnocení.

### **2.9.2 Chyby na straně hodnocených**

Příčinou pochybení na straně zaměstnance je většinou nedostatečné zprostředkování účelu a smyslu prováděného hodnocení, tedy špatná organizace a neinformovanost zaměstnance.

### **2.9.3 Chyby hodnotitelů**

Velmi důležitá je také role hodnotitele, ten by se měl v co největší možné míře vyvarovat subjektivismu. Kromě subjektivismu, nevhodného výběru kritérií nebo metod hodnocení se vyskytují tyto následující chyby (Koubek, 2004 ):

#### **Haló efekt**

Jedná se o často chybné hodnocení „na první dojem“. Hodnotitel se nechá ovlivnit některou pozitivní nebo negativní vlastností hodnoceného a podle toho pak posuzuje všechny ostatní vlastnosti.

#### **Vlastní měřítka**

Hodnotitel srovnává pracovní výkon se sebou samým, nežádá se hodnotícími kritérii, ale preferuje ty stránky výkonu, který preferuje osobně. S tímto problémem souvisí i přehnaná přísrnost nebo naopak shovívavost. Nastává v situacích kdy nemá hodnotitel jasná kritéria hodnocení.

#### **Zkreslené hodnocení**

Hodnotitel usměrní výsledek hodnocení, podle účelu pro jaký je určeno. Například snaha zlepšit hodnocení, které se odráží v odměňování, nebo snaha nepoškodit zaměstnance v případě, že hodnocení je nástrojem snižování počtu zaměstnanců.

#### **Tzv. středová tendence**

Hodnotitel se za každou cenu snaží vyhnout konfliktu, nechce nikomu ublížit, hodnotí všechny stejně, aby nikdo nevybočoval. Tento přístup jasně demotivuje zaměstnance.

**Efekt „nedávnosti“**

Při hodnocení pracovního výkonu dochází k jeho silnému ovlivnění nedávnými činy pracovníka, lhostejno zda se jedná o pozitivní nebo negativní činy. Vždy se lépe hodnotí to, co je ještě v živé paměti.

Mezi další chyby na straně hodnotitele patří sympatie, antipatie, předsudky, zaujatost nebo také nedostatečné ztotožnění s významem hodnocení.

Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je třeba z něj vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a všechno, co nesouvisí s vykonanou prací. (Koubek, 2007)



### **3 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců**

Cílem této diplomové práce je navrhnout řešení pro zlepšení systému hodnocení na krajském úřadě Moravskoslezského kraje. Proto je účelné a nutné nejprve analyzovat současnou situaci v této organizaci. Jak je v současnosti hodnocení prováděno – kdo hodnocení provádí, jakou metodou, jaké jsou hodnotící kritéria, jak často se hodnocení provádí a co je výsledkem celého hodnocení.

Při zpracování analýzy současného stavu na krajském úřadě jsem vycházela z informací získaných z poskytnutých interních materiálů a z informací, které mi poskytl vedoucí zaměstnanec personálního oddělení.

#### **3.1 Hodnocení zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje**

O tom, že zaměstnance veřejné správy je třeba hodnotit, nelze pochybovat. Hodnocení zaměstnanců organizace, ať už veřejné nebo soukromé, je důležitou součástí kontroly a rozvoje organizace.

Pravidla hodnocení zaměstnanců na krajském úřadě jsou přílohou pracovního řádu, který ukládá povinnost vedoucím pravidelně hodnotit zaměstnance. Podle ustanovení probíhá hodnocení na základě předem stanovených ukazatelů, pravidel, a určených intervalech. Jeho cílem je komplexně a objektivně zachytit pracovní výsledky, pracovní chování, rozvojový potenciál hodnoceného a vytvořit tak předpoklady pro zdokonalení řízení zaměstnanců jejich odměňování a vzdělávání.

Hodnocení jsou všichni zaměstnanci, kteří jsou v den hodnocení v pracovním poměru déle než tři měsíce. Těm, kteří jsou ve zkušební době jsou pouze formulovány úkoly a cíle, kterých by měli dosáhnout v následujícím období. Hodnocení se nevztahuje na zaměstnance pracující dobu kratší než jeden rok dále pak na řidiče, údržbáře, provozní elektrikáře a referenty.

### 3.1.1 Kdo je hodnotitelem

Zaměstnanci jsou hodnoceni svým přímým nadřízeným, kterým je:

- a) u vedoucího odboru – **ředitel krajského úřadu**.
- b) u vedoucích oddělení a zaměstnanců, kteří nejsou zařazeni do oddělení – je to **vedoucí daného odboru** nebo zaměstnanec pověřený zastupováním funkce vedoucího odboru.
- c) u zaměstnanců oddělení – **vedoucí příslušného oddělení** nebo zaměstnanec pověřený zastupováním funkce vedoucího oddělení.

Každý hodnotitel, tedy vedoucí oddělení nebo odboru prošel úvodním školením jak hodnotit své zaměstnance. Na intranetu je pak k dispozici „Příručka pro hodnotitele zaměstnanců“ vytvořena v Ostravě v roce 2006. Ostatní související organizační a administrativní náležitosti jsou obsaženy v Pravidlech hodnocení zaměstnanců Moravskoslezského kraje – Krajského úřadu.

### 3.1.2 Kritéria hodnocení

Zaměstnanci jsou hodnoceni na základě předem daných ukazatelů. Tak jak uvádí odborná literatura i zde platí rozdělení na tři základní kritéria:

- 1. Výsledky, výkon neboli výstupy jsou:
  - Výsledky práce** - dodržování termínů, plnění úkolů
  - Správnost a úplnost výsledků** - úroveň celkového pracovního úsilí a vytrvalosti, dodržování postupů a pravidel v zájmu plnění úkolů a činností
- 2. Pracovní chování, přístup neboli procesy, jako:
  - Sociální chování** - účelná komunikace a spolupráce s kolegy
- 3. Předpoklady, potenciál neboli vstupy, jako:
  - Dovednosti a znalosti** - odborný přístup k činnostem, organizace vlastní práce (čas, priority, systematičnost), samostatnost a iniciativa, operativnost při řešení nestandardních a nepředvídaných úkolů, loajalita k úřadu, aktivní rozvoj znalostí a odborného přehledu

Ukazatele hodnocení jsou rozdílné pro vedoucí oddělení a pro zaměstnance. Při hodnocení vedoucích jsou rozšířeny ukazatele u výsledků práce, u pracovního a sociálního chování a dovedností a znalostí. Pro vedoucí oddělení je celkem použito 20 ukazatelů, pro ostatní zaměstnance je to 13 ukazatelů.

### 3.1.3 Metoda hodnocení

Hodnocení se provádí jednou v kalendářním roce, a to vždy v průběhu měsíce listopad zpětně za uplynulý rok. Dle odborné literatury jde o hodnocení pravidelné jednorázové, hodnocení na základě stanovených cílů (MBO – *Management By Objectives*). Jde o hodnocení bodové, na základě stanoveného průměru se ukáže jak byl hodnocený úspěšný ve srovnání s ostatními.

Při hodnocení jednotlivých ukazatelů se využívá hodnotící škála od 1 do 5, kde hodnoty znamenají: 1 – zásadní výhrady; 2 – výhrady; 3 – bez výhrad; 4 – velmi dobré hodnocení; 5 – vynikající. Pro upřesnění těchto hodnot existuje v „Příručce pro hodnotitele“ popis jednotlivých hodnot. Mělo by se tak zamezit velkým rozdílům a subjektivnosti v hodnocení různými hodnotiteli. V praxi lze však jen obtížně zabránit rozdílnost v přísnosti a pohledu na pracovní výkon.

### 3.1.4 Hodnotící stupnice

Dle „Příručky pro hodnotitele“ zde uvádím výklad hodnotící stupnice:

#### 5 – vynikající

Hodnocený musí disponovat jak základními tak klíčovými znaky, charakteristické pro tento bod škály.

Mezi **základní znaky** patří: trvale dosahuje očekávané výsledky; často dosahuje výsledky nadprůměrné, které vedou k pochvale nadřízeným; výsledky výkony a pracovní chování jsou vzorem pro ostatní; vyvozuje důsledky z vlastních chyb a snaží se o jejich nápravu.

**Klíčové znaky** splňuje ten zaměstnanec, který: sám, aktivně hledá konstruktivní a reálné způsoby a možnosti zlepšení v dané oblasti; prokazatelně poskytuje partnerskou pomoc spolupracovníkům při jejich zlepšování; aktivně se zajímá o to, aby všechny procesy a

výstupy útvaru byly na patřičné úrovni, tzn. nejen jeho-její vlastní, v dané záležitosti spolupracuje vhodným způsobem s nadřízeným

#### **4 – velmi dobré hodnocení**

Čtyřbodové ohodnocení použije hodnotitel v případě, kdy hodnocený **splňuje všechny požadavky uvedené v základních znacích** (uvedeno výše) pro pětibodové ohodnocení, ale **chybí mu splnění požadavků uvedených ve znacích klíčových** (rovněž viz pětibodové hodnocení).

#### **3 – bez výhrad**

- plní standardní požadavky na výsledky a na výkon vyplývající ze zastávaného pracovního místa
- plní požadavky na pracovní chování kladené na zaměstnance Krajského úřadu MSK
- k výsledkům, výkonu a pracovnímu chování jsou jen výjimečně vznášeny výhrady
- průběžně doplňuje svou kvalifikaci pro výkon zastávané funkce
- z hlediska rozumového a znalostního potenciálu hodnoceného existuje stále prostor pro zlepšování
- hodnocený je dostatečně motivován pro zlepšování svého výkonu, doporučení vnímá pozitivně a snaží se o nápravu

#### **2 - výhrady**

Tento bod škály se použije v případě, kdy vedle uvedených základních znaků disponuje hodnocený rovněž znakem klíčovým.

Mezi **základní znaky** pro toto hodnocení patří: hodnocený neplní v plné míře standardní požadavky na výsledky, výkon a pracovní chování vyplývající ze zastávaného pracovního místa; výkyvy - nedostatky ve výsledcích, výkonu a pracovním chování nejsou ojedinělé; zlepšování je nutností, musí být důsledně řízeno a jeho výsledky kontrolovány nadřízeným, samostatná aktivita hodnoceného (tzv.: *selfmanagement*) by nestačila.

**Klíčovým znakem** je existující motivace - zájem o zlepšování, přistupuje k němu ochotně a soustředěně

## 1 – zásadní výhrady

- standardní požadavky na výsledky, výkon a pracovní chování vyplývající ze zastávaného
- pracovního místa plní hodnocený v míře ohrožující výsledky a výstupy práce útvaru
- výkyvy – nedostatky ve výsledcích, výkonu a pracovním chování jsou časté nebo závažné
- chybí dispozice (rozumové, znalostní) pro zásadnější zlepšení
- chybí motivace hodnoceného pro zlepšování
- není jisté, že zlepšování a rozvoj přinese efekty v krátké době
- nutné využívání kapacity ostatních spolupracovníků pro plnění úkolů hodnoceného.

### 3.1.5 Proces hodnocení

Hodnocení se skládá ze čtyř částí:

- a) Příprava hodnotitele na hodnocení.** Nadřízený posuzuje výsledky, výkonnost a pracovní chování hodnocených za celé hodnocené období, tedy poslední rok a připomíná si zvláštní okolnosti, které mohly úspěšnost a chování zaměstnance ovlivnit. Hodnotitel prostuduje výsledky předchozích hodnocení, aby mohl posoudit změny a vývoj hodnoceného. Hodnotitel, tedy přímý nadřízený je se svými zaměstnanci v každodenním kontaktu, má přehled o tom jak zaměstnanci pracují a jak se vyvíjí, dokáže je objektivně zhodnotit.
- b) Zpracování hodnocení hodnotitelem, nadřízený vyplní hodnotící list.** Hodnocení se provádí na předem připraveném hodnotícím listu (příloha č. 2), který byl vytvořen v roce 2006, od této doby nebyly provedeny žádné změny. Hodnotitel ohodnotí jednotlivé ukazatele, podle škály 1-5. Následně body sečte a vypočte průměrnou hodnotu.
- c) Výpočet výsledku bodového hodnocení** je založen na součtu bodů jednotlivých kritérií a stanovení průměrné hodnoty. Hodnotitel „nevedoucích“ zaměstnanců vybere, ve vztahu k pracovnímu místu, tři nejdůležitější ukazatele, jimž přiřadí dvojnásobnou hodnotu. Hodnotitel vedoucího oddělení vybere takových ukazatelů pět. V případě „nevedoucích“ zaměstnanců se celkový počet bodů z hodnocení pracovního výkonu dělí číslem 16. Tento dělitel zohledňuje to, že třem ze třinácti ukazatelů přisoudil

hodnotitel dvojnásobnou hodnotu. V případě vedoucích oddělení je tento dělitel číslo 25. Průměr se zaokrouhluje na dvě desetinná místa.

- d) Seznámení hodnoceného s hodnocením, cíli (úkoly), směry zdokonalování** (rozhovor mezi hodnoceným a hodnotitelem). Pro formulaci návrhů na zdokonalování platí pravidlo SMART (Cíle mají být: Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, Realistické, Termínovatelné)

Hodnocení vedoucích odborů se provádí formou pohovoru, z něhož se pořizuje písemný záznam. Vedoucí odboru nejsou hodnoceni na základě hodnotícího listu.

### **3.1.6 Hodnotící rozhovor**

S termínem hodnotícího pohovoru je zaměstnanec dopředu seznámen. Většinou probíhá v kanceláři přímého nadřízeného. V úvodu hodnotícího rozhovoru nadřízený sdělí průběh hodnocení a vysvětlí účel k jakému budou výsledky hodnocení použity. Jestliže budou mít vliv na změny v odměňování, nebo na jiná personální rozhodnutí. Následně zaměstnanec seznámí s hodnocením. Účelem je zamyslet se nad prací, kterou vykonal, co se podařilo a co méně, dále prodiskutovat problémy a jejich důsledky. Hodnocený dostane prostor vyjádřit svůj názor k hodnocení. Pokud se zaměstnanec zásadním způsobem vyjádří ke své práci, či pracovním podmínkám, zapíše hodnotitel jeho vyjádření. Na závěr spolu projednají cíle (úkoly), které má zaměstnanec dosáhnout do dalšího hodnocení, způsob jeho zdokonalování a případná vyjádření zaměstnance.

Celý průběh a délka hodnotícího rozhovoru závisí na přístupu hodnotitele.

### **3.1.7 Výsledky hodnocení**

Po provedení hodnotícího rozhovoru obdrží hodnocený zaměstnanec dokument „Hlavní závěry hodnocení zaměstnance“. Tento dokument zaměstnanec podepíše jako potvrzení svého souhlasu se stanovenými cíli pro následující období a jako doklad o provedení hodnocení. Hodnotitel následně seznámí svého nadřízeného s výsledky hodnocení. Návrhy na další zdokonalování zahrnuje personální oddělení automaticky do plánu vzdělávání zaměstnance.

Nadřízený hodnotitel je oprávněn vyjádřit se k provedenému hodnocení a následně výsledky diskutovat s hodnotitelem. Hodnocení se však na základě jeho pohledu nemění.

Vedoucí odboru kancelář hejtmána kraje konzultuje výsledky hodnocení vedoucího oddělení činností sekretariátů s hejtmánem kraje a výsledky hodnocení zaměstnanců zařazených do oddělení činností sekretariátů s hejtmánem kraje a náměstký hejtmána kraje. Vedoucí odboru kancelář ředitele krajského úřadu konzultuje výsledky hodnocení zaměstnanců nezařazených do oddělení s ředitelem.

Originál hodnotícího listu se zakládá do osobního spisu zaměstnance. Jejich kopie mají uloženy hodnotitelé.

Cílem personálního oddělení je využití výsledku a závěrů z hodnocení zejména pro:

- a) **Řízení rozvoje zaměstnanců a jejich vzdělávání.** Dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků je územní samosprávný celek povinen jednou za 3 roky aktualizovat a vyhodnocovat plány vzdělávání zaměstnanců. Tyto plány jsou aktualizovány na základě doporučení z hodnotícího listu a podle požadavků vedoucích zaměstnanců.
- b) **Plánování potřeby zaměstnanců a jejich rozmíst'ování, přemíst'ování a případné propouštění.** Na základě hodnotícího pohovoru může vedoucí zaměstnanec získat informace o tom, jaké jsou pracovní schopnosti a předpoklady zaměstnance, jaké jsou jeho představy o budoucím zaměstnání a tím plánovat jeho možné budoucí využití na jiné pracovní pozici v rámci krajského úřadu.
- c) **Stimulaci pracovního výkonu.** Objektivně provedeným hodnocením, spravedlivým přístupem a promyšleným hodnotícím pohovorem může vedoucí zaměstnanec motivovat podřízené zaměstnance k co nejefektivnějším pracovním výkonům.
- d) **Odměňování a jeho racionalizaci.** Výsledky hodnocení využívá personální oddělení k vytvoření sestav jako podpůrného nástroje ke stanovení osobních příplatků. Při jejich stanovování vedoucí pouze přihlíží k těmto výsledkům hodnocení.

### 3.1.8 Současnost

V podmínkách veřejného sektoru je hodnocení zaměstnanců, na rozdíl od soukromého sektoru, často stranou zájmu. V soukromém sektoru existuje silná motivace ke zlepšování pracovního výkonu a rozvoje celé organizace ve vztahu k konkurenceschopnosti. Tento motiv veřejnému sektoru chybí a tak manažeři územně správních celků nepovažují hodnocení za nezbytnou součást své práce. Hodnocení je považováno za nutnost splnění požadavků, často tak ztrácí efektivnost a cíl, pro který by mělo sloužit.

Současný systém hodnocení byl vytvořen v roce 2006, od té doby neprošel žádným vývojem. Vedoucí a zaměstnanci personálního oddělení si jsou vědomi faktu, že současné hodnocení je nedostačující a je třeba jej obnovit, přizpůsobit novým trendům a účinným nástrojům jak motivovat zaměstnance a zlepšit jejich pracovní výkony. V současné době byl schválen návrh na nový projekt, jehož součástí je i hodnocení zaměstnanců.

#### **Model CAF pro úřady územní veřejné správy**

Model CAF je nástroj řízení kvality, který byl vytvořen speciálně pro podmínky organizací veřejného sektoru. Je výsledkem spolupráce ministrů EU odpovědných za veřejnou správu a od r. 2000, kdy byla přestavena jeho první verze, je dále rozvíjen. Základem Modelu CAF je sebehodnocení, které pomáhá organizaci jednak identifikovat její silné stránky, jednak získat přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti organizace.

Struktura modelu je tvořena devíti kritérii, které identifikují hlavní aspekty na něž je třeba se zaměřit při každé analýze organizace. Jsou to kritéria zabývající se charakteristikami předpokladů organizace, které určují co organizace dělá a jak přistupuje ke svým cílům, aby dosáhla požadovaných výsledků. Další kritéria se zaměřují na konkrétní výsledky dosažené v různých oblastech. Patří zde i výsledky zaměstnanců a výkonnost celé organizace, s čímž souvisí systém hodnocení zaměstnanců. Model je založen na systému bodování, které má za úkol především měřit dosažený pokrok, ukázat, kam zaměřit aktivity pro zlepšování organizace, identifikovat dobrou praxi a možnost srovnávat s ostatními úřady. Výzkum je prováděn dotazníkovým šetřením.

Krajský úřad-Moravskoslezského kraje je zapojen do projektu „Zvyšování kvality úřadů pomocí sebehodnocení“ pomocí metody CAF (*Common Assessment Framework* – Společný



hodnotící rámec) od roku 2004. První šetření proběhlo v listopadu 2004 a opakované šetření pak v dubnu 2006.

Cílem bylo poskytnout všem zaměstnancům krajského úřadu možnost vyjádření k pracovním a sociálním podmínkám na pracovišti, jednak zjistit, zda se výsledky budou lišit od prvního šetření a zohlednit to při provedení třetího sebehodnocení. Dalším cílem bylo, prostřednictvím skupiny pro CAF, předat získané informace vedení krajského úřadu k vytvoření si obrazu o názorech zaměstnanců, případně řešení podnětů nebo vyjádření se k nim. O výsledcích těchto šetření byla vytvořena hodnotící zpráva, kterou zpracovala odborná skupina pro implementaci modelu CAF („Závěrečná zpráva z opakovaného šetření spokojenosti zaměstnanců Moravskoslezského kraje zařazených do krajského úřadu“, 2006).

Moravskoslezský kraj reagoval na výzvu Ministerstva vnitra v Operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost, oblast podpory – Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a přihlásil se s projektem "Rozvoj kompetencí strategického, procesního a projektového řízení a kvality".

Tento projekt byl řídicím orgánem přijat, bylo rozhodnuto o jeho podpoře a je již téměř rok úspěšně realizován. Cílem projektu je zajistit rozvoj kvality řízení, managementu, transparentnosti a otevřenosti Krajského úřadu prostřednictvím pokračování v aplikaci modelu Společný hodnotící rámec (model CAF 2006).

### **3.2 Cíl výzkumu**

Před vypracováním praktické části byl, v první (přípravné) fázi, stanoven cíl průzkumu. Hlavním cílem byla analýza dosavadního systému hodnocení zaměstnanců Krajského úřadu-Moravskoslezského kraje a zjištění do jaké míry je pravidelné roční hodnocení efektivním prostředkem pro motivaci a zlepšení pracovního výkonu. Přínosem celé práce tak bude určitý soubor návrhů a doporučení ke zkvalitnění využívání tohoto nástroje pro řízení lidských zdrojů.

### 3.3 Stanovení hypotéz

Na začátku výzkumu, jsem pro účely vyhodnocení stanovila předběžné hypotézy, které budu moci na základě dosažených výzkumů verifikovat.

Základní hypotéza zní:

- Lze předpokládat, že hodnocení je pro zaměstnance důležitým prvkem pomocí něhož získají zpětnou vazbu o svém výkonu a budou odměněni. Současně nastavený systém, však spíše neplní svůj účel v plné míře, nedostatečně hodnotí zaměstnance.

Následuje dalších pět pracovních hypotéz, které budou testovány výzkumným šetřením:

- Vzhledem ke skutečnosti, že Krajský úřad-Moravskoslezského kraje nemá oficiální a formální formou stanoveno základní poslání a cíle, zaměstnanci nebudou schopni vyjádřit svůj kladný vztah k těmto cílům a poslání.
- Lze předpokládat, že alespoň polovina dotazovaných si myslí, že hodnocení probíhá objektivně a spravedlivě ze strany hodnotitele, avšak současně nastavený systém hodnocení neohodnotí zaměstnance dostatečně, tak aby podal skutečný obraz o schopnostech a pracovním výkonu zaměstnance.
- Vzhledem k tomu, že současný systém umožňuje hodnocení pouze ze strany vedoucího, předpokládám, že 60% respondentů odpoví kladně na možnost ohodnotit kolegu, nadřízeného nebo možnost sebehodnocení.
- Lze předpokládat, že alespoň polovina respondentů budou pro změnu kritérií, na základě jsou hodnoceni v současnosti.
- Lze předpokládat, že pro 75% respondentů, vedoucích oddělení, je hodnocení zaměstnanců klíčový proces pro rozvoj organizace. Alespoň polovina z nich však bude hodnotit současný systém hodnocení spíše jako rutinní a spíše jako administrativní nutnost.

### **3.4 Metoda výzkumu**

Stěžejní výzkumnou metodou použitou pro tento výzkum jsem zvolila dotazníkové šetření ve spolupráci s metodou rozhovoru. Hlavním důvodem pro zvolení dotazníkového šetření je velký počet oslovovaných respondentů. Dalším důvodem je jeho časová nenáročnost a využití statistických metod pro vyhodnocení výsledků.

Dalším krokem přípravné fáze bylo vypracování samotného dotazníku, pomocí kterého byla sbírána data. Při sestavení dotazníku jsem vycházela z analýzy současného stavu a z konzultací na personálním oddělení. Před rozesláním dotazníků jsem provedla malou pilotáž. Předvýzkum byl proveden na vzorku respondentů. Cílem bylo zjištění srozumitelnosti otázek dotazníku.

V druhé (realizační) fázi docházelo k distribuci dotazníků a sběru empirických dat. Jako metodu distribuce jsem zvolila formu e-mailu. Vytvořila jsem dotazník v aplikaci docs.google, který jsem následně rozeslala respondentům. Výhodou této aplikace je absolutní anonymita respondentů, data se sbírají přímo v excelu, kde je uvedeno pouze datum a čas, kdy byl dotazník vyplněn, dále následují odpovědi na dané otázky. Se získanými daty se dá okamžitě dál pracovat, odpadá tak převádění dat z ručně vyplněných dotazníků do tabulek. Návratnost byla 23%, z počtu 270 rozeslaných dotazníků. Výsledky výzkumu byly následně číselně a graficky vyhodnoceny. Ke zpracování a analýze údajů jsem využila textový editor Word a tabulkový procesor Exel – použití absolutních četností a vytvoření tabulek. Výsledky jsou uváděny v procentech.

#### **3.4.1 Výběr vzorku respondentů**

Zájmovou populaci tohoto výzkumu představují všichni zaměstnanci Krajského úřadu-Moravskoslezský kraj, kteří jsou pravidelně ročně hodnoceni pomocí hodnotícího listu. Jsou to tedy zaměstnanci všech oddělení a vedoucí oddělení.

Jako metodu pro výběr respondentů jsem zvolila náhodný výběr. Na Krajském úřadě je 16 odborů a 54 oddělení. Z každého oddělení jsem náhodně vybrala 5 zaměstnanců, přičemž jeden z nich je vždy vedoucí oddělení( muž nebo žena), tři jsou ženy a jeden muž.

### 3.4.2 Konstrukce dotazníku

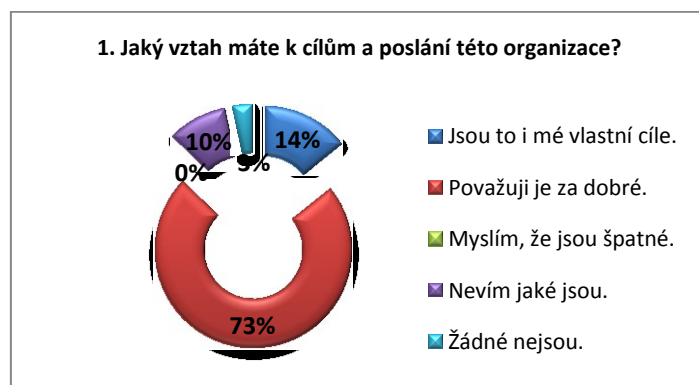
V úvodu dotazníku je umístěn motivační dopis dotazovanému, ve kterém žádám dotazovaného o vyplnění dotazníku a představuji jak sebe, tak i účel celého šetření. V elektronické podobě je dotazník totožný.

Otázky v dotazníku jsou rozděleny do tří částí. Část se zaměřuje na demografické údaje mapující vzorek respondentů, jako věková kategorie, pohlaví a dobu, kterou je respondent zaměstnancem organizace. Tato část je umístěna na závěr dotazníku. Ostatní otázky jsou zaměřeny na zájmovou oblast, tedy systém hodnocení zaměstnanců. Jedna je určena pouze pro vedoucí oddělení, tedy pro ty kdo je hodnotitelem. Tato otázka je šalovací, respondent zde na základě stupnice v číslech 1 – 4 hodnotí zda souhlasí s daným tvrzením. Dotazník obsahuje celkem 20 otázek, z nichž je 18 uzavřených otázek, jedna otázka otevřená, ve které respondenti vyjadřovali nedostatky jaké má současný systém hodnocení.

### 3.5 Výsledky dotazování

Celkem bylo rozesláno 270 dotazníků, z tohoto počtu vyplnilo dotazník 63 respondentů. Návratnost činí 23%. Z těchto 270 rozeslaných dotazníků směřovalo 54 na vedoucí oddělení. Z tohoto počtu vyplnilo dotazník 8 respondentů na pozici vedoucího oddělení. Vyhodnocení jednotlivých otázek je následující:

**Otázka č.1:** Jaký vztah máte k cílům a poslání této organizace?

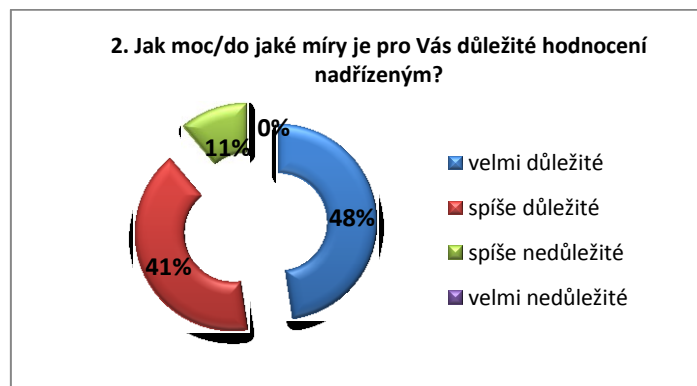


Graf 3.1

Z celkového počtu 63 respondentů, 73% považuje cíle a poslání organizace za dobré, dalších 14% se s těmito cíli ztotožňuje „Jsou to i jejich vlastní cíle“. Dohromady 8

respondentů se vyjádřilo, že cíle a poslání organizace nezná, nebo žádné nejsou. 10% „Neví jaké jsou“ a 3% „Žádné nejsou“. Nikdo z dotazovaných si nemyslí, že jsou špatné.

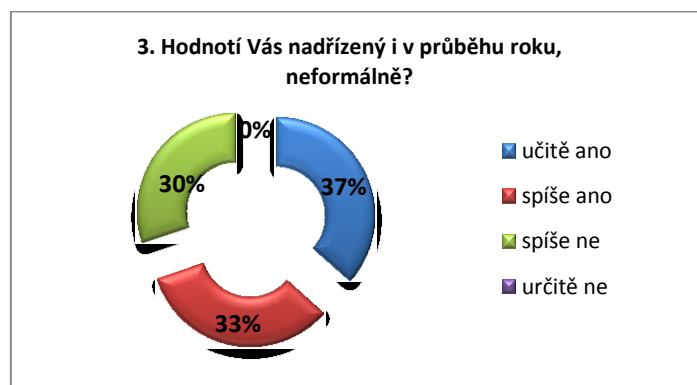
**Otázka č.2:** Jak moc/do jaké míry je pro Vás důležité hodnocení nadřízeným?



Graf 3.2

Pro většinu dotazovaných je hodnocení nadřízeným důležité, jedná se o 89% převahu. Z toho pro 48%, tedy 30 respondentů, je „velmi důležité“ a pro 41%, 26 respondentů, je „spíše důležité“. Pouze 11% uvádí, že hodnocení jejich nadřízeným pro ně je spíše nedůležité.

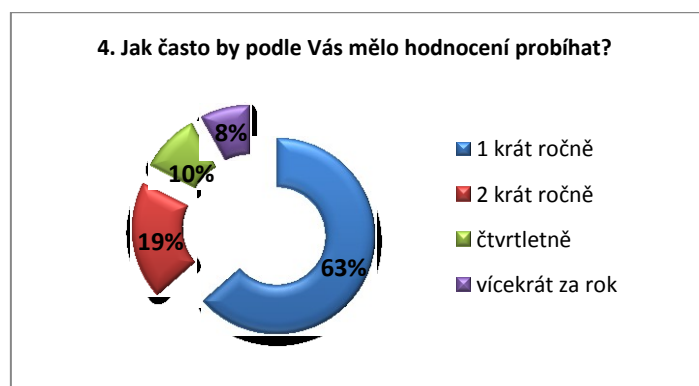
**Otázka č.3:** Hodnotí Vás nadřízený i v průběhu roku, neformálně?



Graf 3.3

Z uvedeného grafu vyplývá, že dvě třetiny dotazovaných dostávají pravidelnou zpětnou vazbu ze strany svého nadřízeného. 37% zcela souhlasí, jedná se o 23 respondentů, 33%, tedy 21 respondentů spíše souhlasí. 30% si myslí, že jejich nadřízený je spíše nehodnotí v průběhu roku.

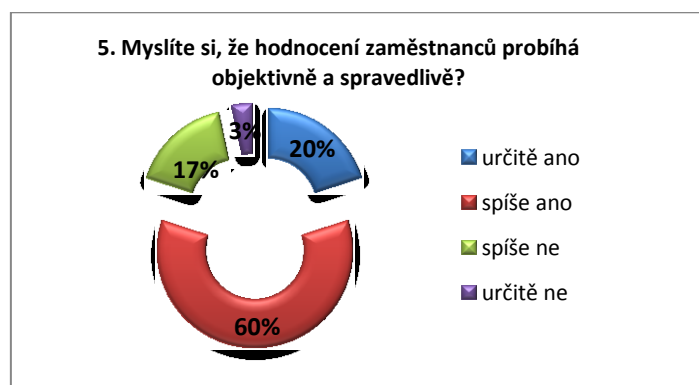
**Otázka č.4:** Jak často by podle Vás mělo hodnocení probíhat?



Graf 3.4

Nadpoloviční většina 63% je spokojeno se současnou četností hodnocení v kalendářním roce. 40 respondentů odpovědělo, že by hodnocení mělo probíhat jednou ročně. Celých 37% se však přiklání k možnosti častějšího hodnocení v průběhu roku. A to 19% je pro pololetní hodnocení, 10% je pro čtvrtletní hodnocení a 8% respondentů si myslí, že by mělo hodnocení probíhat vícekrát za rok.

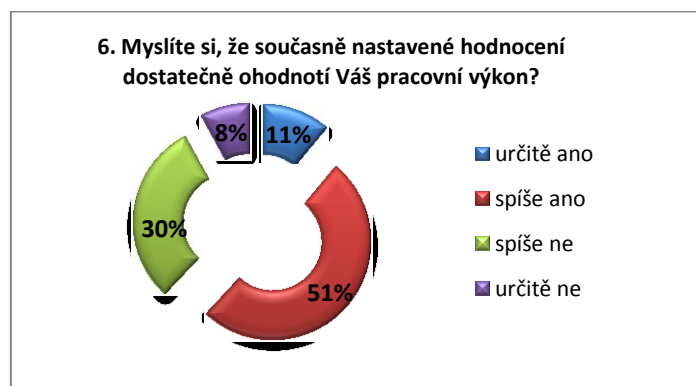
**Otázka č.5:** Myslíte si, že hodnocení zaměstnanců probíhá objektivně a spravedlivě?



Graf 3.5

36 z 63 respondentů si myslí, že hodnocení spíše probíhá objektivně a spravedlivě. Dalších 12 respondentů uvádí, že „určitě ano“, probíhá objektivně a spravedlivě. 12 odpovědí je záporných, celých 17% odpovědělo „spíše ne“ a 3% „určitě ne“. Na tuto otázku se 3 respondenti rozhodli neodpovědět.

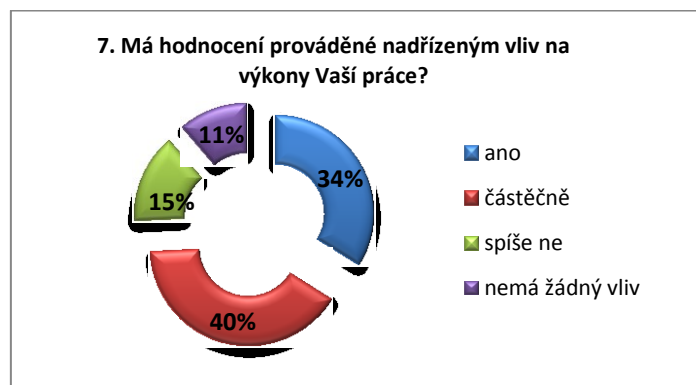
**Otázka č.6:** Myslíte si, že současně nastavené hodnocení dostatečně ohodnotí Váš pracovní výkon?



Graf 3.6

Tento graf ukazuje, že polovina, tedy 32, sdílí názor, že současně nastavený systém hodnocení spíše dostatečně ohodnotí jejich pracovní výkon. 7 respondentů si myslí, že jsou určitě dostatečně hodnoceni. Celých 38% se vyjádřilo záporně, 19 respondentů si myslí, že současné hodnocení ohodnotí jejich výkon spíše nedostatečně a 5 z 63 odpovědí zní „určitě ne“, určitě neohodnotí jejich výkon dostatečně.

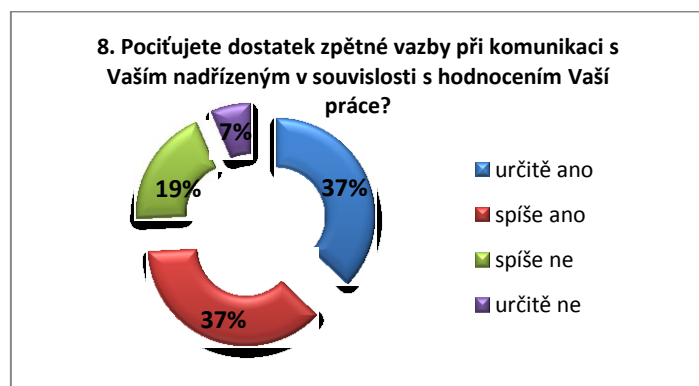
**Otázka č.7:** Má hodnocení prováděné nadřízeným vliv na výkony Vaší práce?



Graf 3.7

Tento výsledek potvrzuje důležitost hodnocení zaměstnanců v organizaci. 74% dotazovaných v určité míře ovlivňuje výkony jejich práce. 21 z 63 respondentů hodnocení ovlivní jejich výkon v plné míře, další 25 ovlivňuje částečně. 9 respondentů, tedy 15% uvedlo, že hodnocení spíše nemá vliv na pracovní výkon a pro 7 respondentů nemá hodnocení na jejich pracovní výkon žádný vliv. Jeden respondent se zdržel odpovědi.

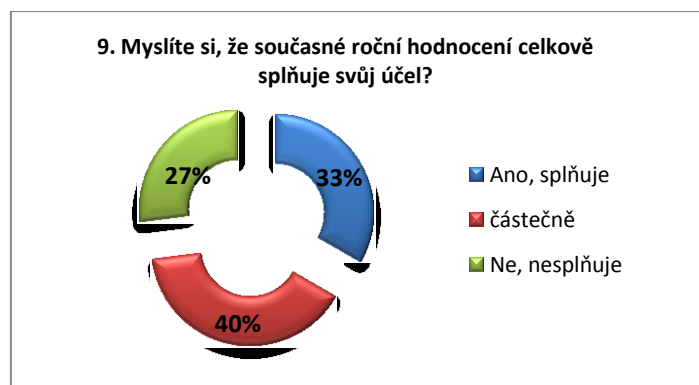
**Otázka č.8:** Pociťujete dostatek zpětné vazby při komunikaci s Vaším nadřízeným v souvislosti s hodnocením Vaší práce?



Graf 3.8

Více než polovina dotazovaných pociťuje dostatek zpětné vazby při komunikaci se svým nadřízeným, jedná se o 46 respondentů, tedy 74%. 16 z 63 dotazovaných pociťuje nedostatek ve zpětné vazbě, 19% uvedlo „spíše ne“ a 7% „určitě ne“.

**Otázka č.9:** Myslíte si, že současné roční hodnocení celkově splňuje svůj účel?

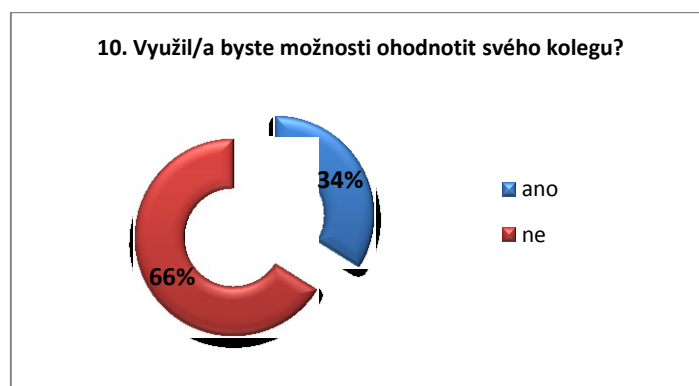


Graf 3.9

Na otázku, zda současné roční hodnocení celkově splňuje svůj účel se 21 respondentů vyjádřilo, že splňuje, jedná se o 33%. 25 respondentů, tedy 40%, si myslí, že splňuje částečně a podle 17 respondentů, což tvoří 27%, současné roční hodnocení nesplňuje svůj účel.



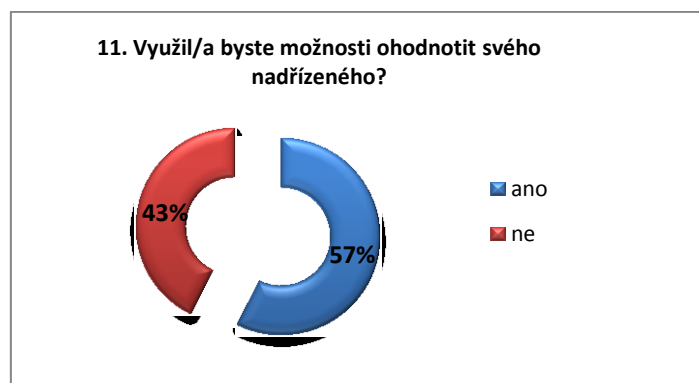
**Otázka č.10:** Využil/a byste možnosti ohodnotit svého kolegu?



Graf 3.10

Celkově se 41 respondentů shodlo na to, že by nevyužila možnosti ohodnotit svého kolegu, tato část tvoří nadpolovičních 66% dotazovaných. 21 respondentů, tedy 34% by této možnosti využila.

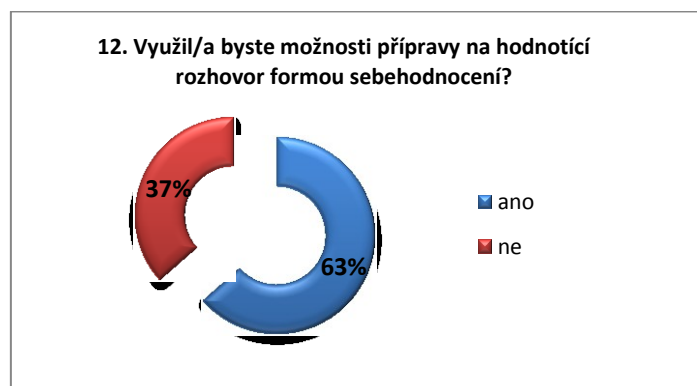
**Otázka č.11:** Využil/a byste možnosti ohodnotit svého nadřízeného?



Graf 3.11

V tomto případě, možnosti ohodnotit svého nadřízeného mírně převažuje kladná odpověď. 35 respondentů by této možnosti využila, jedná se o 57% část. Ostatních 26 respondentů tvořících 43% odpovědělo „ne“.

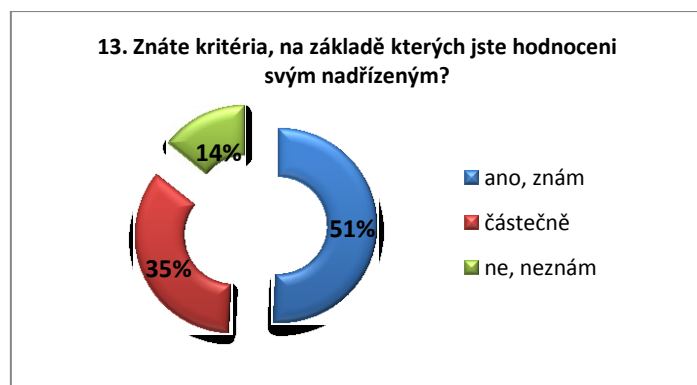
**Otázka č.12:** Využil/a byste možnosti přípravy na hodnotící rozhovor formou sebehodnocení?



Graf 3.12

K možnosti sebehodnocení, se přiklání 40 z 63 respondentů, této možnosti by využila nadpoloviční většina tvořící 63%. 23 respondentů, tedy 37% by přípravu na hodnotící rozhovor formou sebehodnocení nevyužila.

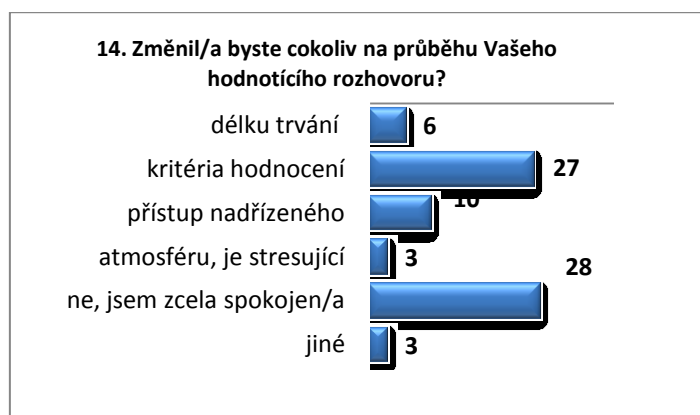
**Otázka č.13:** Znáte kritéria, na základě kterých jste hodnoceni svým nadřízeným?



Graf 3.13

Polovina dotazovaných, tedy 32 tvořících 51%, zná kritéria, na základě kterých jsou hodnoceni svým nadřízeným. Druhá polovina 49% je zná pouze částečně nebo vůbec.

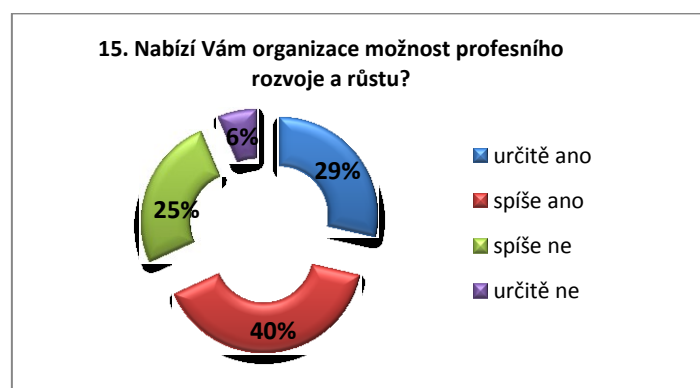
**Otázka č.14:** Změnil/a byste cokoliv na průběhu Vašeho hodnotícího rozhovoru?



Graf 3.14

U této otázky měli možnost respondenti označit více odpovědí. Pokud byl však respondent spokojen, označil pouze jednu odpověď „ne, jsem zcela spokojen/a“. Můžeme tak konstatovat, že téměř pro polovinu, znamená 46% (28) dotazovaných, není třeba na průběhu hodnotícího rozhovoru nic měnit, jsou zcela spokojeni s jeho průběhem. Pro druhou polovinu však je potřeba na průběhu hodnotícího rozhovoru něco změnit. Z grafu vyplývá, že nejčastěji zastoupenou možností jsou „kritéria hodnocení“, k této možnosti se přiklonilo 27 respondentů, což je z celkového počtu respondentů 44%. 16% z celkového počtu 63 dotazovaných by změnilo přístup nadřízeného, 10% délku hodnotícího rozhovoru a 5%, tedy 3 respondenti, atmosféru, protože je stresující. Jeden respondent hodnotí rozhovor jako formalitu, jediným důležitým kritériem je pro něj, jestli je s ním vedoucí spokojen.

**Otázka č.15:** Nabízí Vám organizace možnost profesního rozvoje a růstu?



Graf 3.15

Pro většinu dotazovaných se organizace jeví jako schopna zajistit možnost profesního rozvoje a růstu. Spíše souhlasí 40% dotazovaných, jedná se o 25 respondentů z celku, 18 respondentů, tedy 29% plně souhlasí. 25% (16) dotazovaných si myslí, že jim organizace

tento rozvoj spíše neumožní a pro 4 respondenty tuto možnost nenabízí vůbec, tato část tvoří 6%.

**Otázka č.16:** Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením?

(1-zcela souhlasím; 2- spíše souhlasím; 3-spíše nesouhlasím; 4- zcela nesouhlasím)

1. Současné hodnocení zaměstnanců je efektivní a postačující.
2. Současné hodnocení pozitivně ovlivňuje pracovní výkonnost a motivaci Vašich zaměstnanců.
3. Současné hodnocení zaměstnanců pokládám za strohé a rutinní.
4. Současné hodnocení pokládám pouze za administrativní nutnost.
5. Hodnocení zaměstnanců, obecně, je klíčovým procesem pro odborný i osobní rozvoj zaměstnance, je aktivním nástrojem rozvoje celé organizace. Je třeba na něj klást důraz.

	souhlasím		nesouhlasím		
tvrzení	1	2	3	4	průměr
1	2	4	2		2
2	1	4	3		2,25
3		2	2	4	3,25
4		2	4	2	3
5	5	3			1,375
	souhlasím		nesouhlasím		

Tabulka 3.1

Tato část dotazníku oddělila vedoucí zaměstnance od jejich podřízených. Byla určena pouze pro zaměstnance, kteří jsou hodnotiteli. Jedná se o vedoucí jednotlivých oddělení. V této otázce respondenti udělovali známku dle míry souhlasu s daným tvrzením. Zvolila jsem metodu vyhodnocování pomocí aritmetického průměru. Tabulka obsahuje v prvním sloupci tvrzení a v následujících sloupcích je počet respondentů, kteří udělili danou známku od 1 do 4. Provedením aritmetického průměru daných známek vyšlo najevo, že z pohledu vedoucích je současné hodnocení spíše efektivní a postačující. Pouze jeden respondent zcela souhlasí s tím, že současné hodnocení pozitivně ovlivňuje pracovní výkonnost a motivaci jeho zaměstnanců. Průměrná známka u druhého tvrzení je rovna 2,25, znamená to, že respondenti stále spíše souhlasí s tímto tvrzením. Současné hodnocení spíše nepovažují vedoucí oddělení

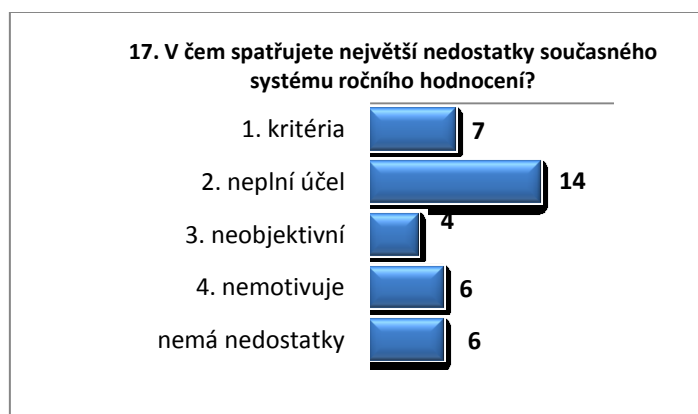
za rutinní, strohé a za administrativní nutnost. Většina se také shoduje na tom, že obecně je hodnocení zaměstnanců klíčovým procesem pro odborný i osobní rozvoj zaměstnance a je aktivním nástrojem rozvoje celé organizace. Podle nich je třeba na něj klást důraz.

**Otázka č.17:** V čem spatřujete největší nedostatky současného systému ročního hodnocení?

Pro tuto otázku jsem zvolila možnost volné odpovědi, nedala jsem respondentům na výběr, ale sami měli vypsát, dle svého uvážení, odpověď. Možnost vyjádřit se využilo 26 respondentů, činí to skoro polovinu dotazovaných. Přestože tuto odpověď vyplnilo pouze 26 respondentů z 63, názory těchto respondentů pokládám za velmi podnětné. Z někdy rozsáhlých odpovědí jsem zachytila podstatu, kterou jsem shrnula do 4 hlavních bodů. Tyto body obsahují nejčastěji uvádění nedostatky současného systému hodnocení, jsou to:

1. Nutná změna kritérií, které jsou obecné, unifikované, nedostatečně definované a nemají vypovídající hodnotu.
2. Současný systém hodnocení je špatně nastaven, neplní svůj účel, je to pouze formalita, která neodráží skutečný stav.
3. Hodnocení je neobjektivní, nevypovídá o skutečnosti a znevýhodňuje některé pracovníky.
4. Hodnocení nemotivuje k lepším výsledkům, výsledek neodpovídá odměně.

Odpovědi respondentů jsem zařadila k těm tvrzením, kterým v největší míře odpovídal jejich názor. V několika případech se respondenti vyjádřili, tak, že náleží k více než jedné možnosti, proto je v grafu celkový součet větší než počet respondentů, kteří zodpověděli tuto otázku.



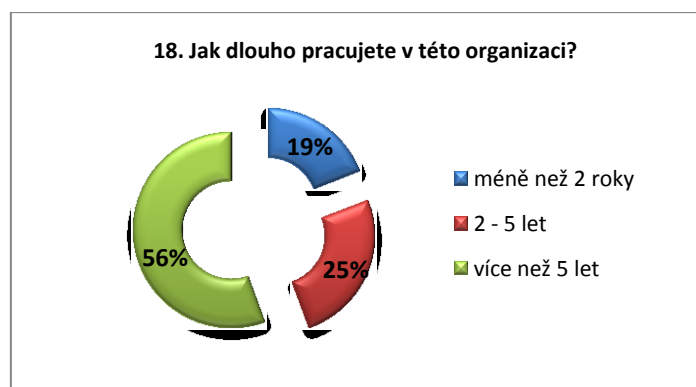
Graf 3.17

Z uvedených bodů jsem sestavila graf, z něhož vyplývá, že dotazovaní se ve většině shodli na tom, že je současný systém hodnocení špatně nastaven, neplní svůj účel, je to pouze formalita, která neodráží skutečný stav. Z celkových 26 respondentů se tak vyjádřilo 54%. 27% z 26 respondentů si myslí, že je nutná změna hodnotících kritérií. Dalších 6 z 26, kteří tvoří 23% sdílí názor, že současné hodnocení nemotivuje k lepším výsledkům a výsledek neodpovídá odměně. Názor, že je hodnocení neobjektivní, nevypovídá o skutečnosti a znevýhodňuje některé pracovníky je zastoupen 15%, odpověděli tak 4 respondenti. Nakonec 6 respondentů z 26 v současném systému hodnocení nespatřuje žádné nedostatky, nebo nad nimi neuvažuje.

Nakonec uvádím jeden názor:

*„Současné hodnocení neovlivňuje pracovní výkon ani motivaci, je strohé a rutinní, administrativní nutnost, neboť jsme seznámeni pouze s výsledkem dosažených bodů jsme pozváni v podstatě k podpisu, určitě nesplňuje účel, je velmi subjektivní jen z pohledu vedoucího, rozhodně není přínosné, nikde není zveřejněno, jakých oblastí se týká a jaká je bodová škála podle dosažených bodů, jaký má vliv na osobní ohodnocení apod. Systém se mi nelíbí, neboť mám zkušenosti z předchozích zaměstnání, kde jsem vykonávala vedoucí funkce a systém hodnocení byl zcela jiný, objektivní a motivující.“*

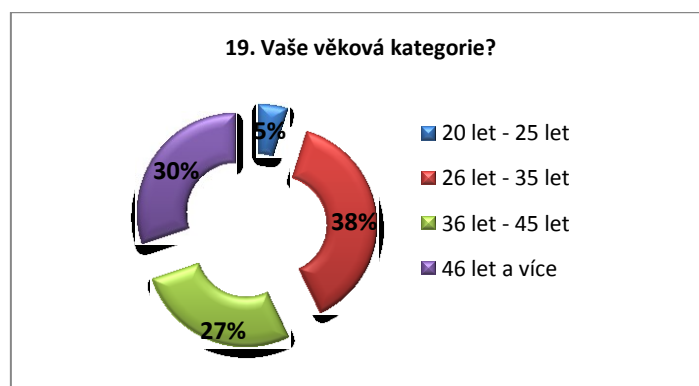
**Otázka č.18:** Jak dlouho pracujete v této organizaci?



Graf 3.18

Ze získaného vzorku respondentů, lze usuzovat, že z hlediska fluktuace je toto zaměstnání stabilní. Více než polovina dotazovaných pracuje v organizaci více než 5 let, je to 35 z 63 respondentů, tato část tvoří 56%. Druhou nejpočetnější je kategorie 2 – 5 let, sem se řadí 16 respondentů, tedy 25%. Méně než 2 roky pracuje v organizaci 12 z 63 respondentů, tvoří tak 19% dotazovaných.

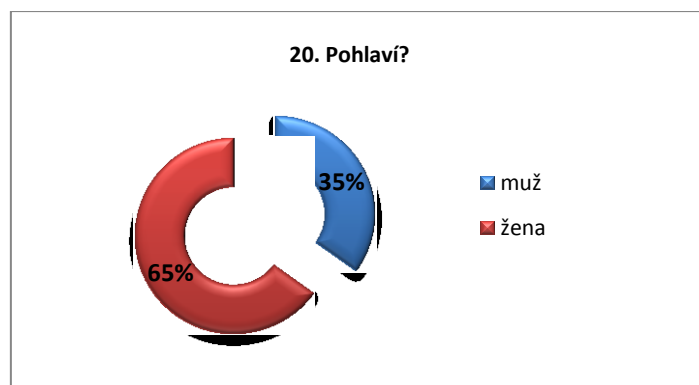
**Otázka č.19:** Vaše věková kategorie?



Graf 3.19

Největší počet dotazovaných osob se zařadilo do kategorie 26 let – 35 let, 38 % dotazovaných, tedy 24 z 63. 30 %, tedy 19 respondentů, patří do kategorie 46 let a více. 27 %, tedy 17 respondentů patří do kategorie 36 let – 45 let. A zbylí 3 respondenti, tedy 5%, se řadí do kategorie 20 let – 25 let.

**Otázka č.20:** Pohlaví?



Graf 3.20

Povolání úředníka je typičtější pro ženskou populaci, dokazuje to i tento graf, kde nadpoloviční většina, 65 % dotazovaných (41) , jsou „žena“. 35 % patří mužskému pohlaví, tedy 22 dotazovaných.

### 3.6 Vyhodnocení stanovených hypotéz

- *Lze předpokládat, že hodnocení je pro zaměstnance důležitým prvkem, pomocí něhož získají zpětnou vazbu o svém výkonu a budou odměněni. Současně nastavený systém, však spíše neplní svůj účel v plné míře, nedostatečně hodnotí zaměstnance.*

Z grafu 3.2 je zřejmé, že hodnocení nadřízeným je pro zaměstnance důležité pro 89% dotazovaných zaměstnanců. Nikdo z dotazovaných neoznačil odpověď „velmi nedůležité“, a pro 11% dotazovaných je „spíše nedůležité“. Naopak pro 48%, je hodnocení „velmi důležité“ a 41% označilo stupeň souhlasu „spíše důležité“. O důležitosti hodnocení pro zaměstnance vypovídá nepřímě i otázka č.7, kde 74% dotazovaných uvedlo, že hodnocení prováděné nadřízených má určitou mírou vliv na jejich pracovní výkon. 40% sdílí názor, že má částečně vliv a 34% označila stupeň souhlasu „ano“, má vliv. Z uvedených výsledků vyplývá závěr, že hodnocení prováděné nadřízeným je důležitým prvkem řízení organizace a rozvoje zaměstnanců. Tato část hypotézy tedy byla potvrzena v 89%.

Druhou část hypotézy zodpovídá otázka č.9 a částečně otázka č.17. Graf 3.9 potvrzuje, že současné hodnocení splňuje svůj účel pouze částečně, tento názor sdílí 40% dotazovaných, dalších 27% si myslí, že „ne, nesplňuje“. Můžeme tedy říci, že dle 67% dotazovaných současné hodnocení spíše neplní svůj účel. Což ukazuje i graf 3.17, kde se 14 (48%) z 26 respondentů přímo vyjádřilo, že hlavním nedostatkem je, že současný systém hodnocení je špatně nastaven, neplní svůj účel, je to pouze formalita, která neodráží skutečný stav. Zbylých 20 z 26 vyjádřilo svou nespokojenost v různých aspektech systému hodnocení, jako jsou kritéria nebo neobjektivnost. Tato část tvoří 77% nespokojených respondentů z celkového počtu 26. Další část hypotézy byla rovněž potvrzena.

Následuje pět pracovních hypotéz:

- *Vzhledem ke skutečnosti, že Krajský úřad-Moravskoslezského kraje nemá oficiální a formální formou stanoveny základní poslání a cíle, zaměstnanci nebudou schopni vyjádřit svůj kladný vztah k těmto cílům a poslání. Bude tak převládat názor, že neví jaké jsou.*

Výsledek této hypotézy ukazuje graf 3.1. V naprosté většině převládá názor dotazovaných, že cíle a poslání organizace považují za dobré, nebo se s těmito cíli ztotožňují. Tvoří tak 87% z celkového počtu 63 respondentů. Pouze 10% se vyjádřilo, že „neví jaké jsou“. Dva



respondenti ví, že žádné nejsou. Tento výsledek považuji za neočekávaný, vzhledem k tomu, že cíle a poslání organizace nejsou nikde uvedeny. Přesto se ukazuje, že si zaměstnanci krajského úřadu uvědomují, co je jejich posláním a cílem, aniž by to museli mít „na papíře“. Tento fakt hodnotím jako pozitivní.

V tomto případě se zadaná hypotéza nepotvrdila v celých 87%.

- *Lze předpokládat, že alespoň polovina dotazovaných si myslí, že hodnocení probíhá spíše objektivně a spravedlivě ze strany hodnotitele, avšak současně nastavený systém hodnocení neohodnotí zaměstnance dostatečně, tak aby podal skutečný obraz o schopnostech a pracovním výkonu zaměstnance.*

Na otázku, zda hodnocení zaměstnanců probíhá objektivně a spravedlivě si 60% dotazovaných myslí, že probíhá „spíše“ objektivně a spravedlivě, 20% pak „určitě“ objektivně a spravedlivě. Zbýlých 20% se vyjadřuje záporně a to 17% (10) „spíše“ neprobíhá objektivně a spravedlivě a 3% (2) „určitě ne“. Tato část hypotézy se potvrdila v 80%, je nutné podotknout, že celých 80% není zcela spokojeno. Což spíše přisuzuji současně špatně nastavenému systému hodnocení, než pochybení na straně hodnotitele. Tento fakt potvrzuje graf 3.6, který ukazuje jak se respondenti vyjádřili k otázce, zda podle nich současně nastavené hodnocení dostatečně ohodnotí jejich pracovní výkon. 51% dotazovaných, tedy 32, se v tomto případě vyjádřilo „spíše ano“. 19 z 63 si sdílí názor „spíše ne“, tato část tvoří 30%. Názor o tom, že současné hodnocení „určitě“ neohodnotí jejich výkon dostatečně sdílí 8% dotazovaných. Pouze 11%, tedy 7 respondentů, je spokojeno a říká „určitě ano, ohodnotí můj výkon dostatečně“. Tato hypotéza se potvrdila částečně.

- *Vzhledem k tomu, že současný systém umožňuje hodnocení pouze ze strany vedoucího, předpokládám, že 60% respondentů odpoví kladně na možnost ohodnotit kolegu, nadřízeného nebo možnost sebehodnocení.*

K problematice více stupňového hodnocení byly položeny otázky 10, 11 a 12. Celkově nejméně respondentů, z těchto tří možností, by ohodnotilo svého kolegu. Této možnosti by využilo pouze 34% dotazovaných. Svého nadřízeného by ohodnotilo 57% dotazovaných, tuto většinu tvoří 35 respondentů z 61 odpovědí. Největší část dotazovaných by využila možnosti sebehodnocení, jedná se o 63%, tedy 40 respondentů. Tato hypotéza byla částečně potvrzena, jako nejžádanější forma dalšího hodnocení se ukázalo sebehodnocení.

- *Lze předpokládat, že alespoň třetina respondentů budou pro změnu kritérií, na základě kterých jsou hodnoceni v současnosti.*

Z grafu 3.13 vyplývá, že polovina respondentů zná kritéria hodnocení, tvoří 51%, dalších 35% je zná částečně. Hypotézu lze potvrdit na základě otázky č. 14 a 17. Na otázku, „změnil/a byste cokoliv na průběhu Vašeho hodnotícího pohovoru“ označilo 27 z 63 respondentů možnost „kritéria hodnocení“. Dále pak jako jeden z hlavních nedostatků hodnocení, což ukazuje graf 3.17, jsou také kritéria hodnocení. Změnilo by je 7 z 26 respondentů, tito respondenti tvoří 27%.

Tato hypotéza se plně potvrdila.

- *Lze předpokládat, že pro většinu respondentů, vedoucích oddělení, je hodnocení zaměstnanců klíčový proces pro rozvoj organizace. Alespoň polovina z nich však bude hodnotit současný systém hodnocení spíše jako rutinní a spíše jako administrativní nutnost.*

Otázka č.16, na kterou měli odpovídat pouze vedoucí oddělení obsahovala 5 tvrzení. Na základě odpovědí posledního tvrzení, se ukázalo, že pro vedoucí zaměstnance je obecně hodnocení klíčovým procesem pro odborný i osobní rozvoj zaměstnance, je aktivním nástrojem celé organizace a je třeba na něj klást důraz. Tato část hypotézy se plně potvrdila.

O tom, že současné hodnocení je spíše rutinní, strohé a je pokládáno za administrativní nutnost, však většina spíše nesouhlasí. Což dokládá, že současné hodnocení má určitý význam, není vedoucími pokládáno za administrativní nutnost. Vzhledem k tomu, že otázku pro vedoucí oddělení vyplnilo pouze 8 z 54 respondentů. Neměl by se tento výsledek pokládat za plně směrodatný. Druhou část hypotézy se tak nepodařilo potvrdit.

### 3.7 Výzkumné závěry – shrnutí

V průběhu vyhodnocení výsledků tohoto výzkumu, vyplnilo dotazník dalších 7 respondentů. Z nich dva byli vedoucí oddělení. Tyto získané odpovědi v zásadě potvrdily výsledky celého dotazníkového šetření.

Závěr výzkumu ukázaly několik silných a slabých stránek současného systému hodnocení na Krajském úřadě-Moravskoslezského kraje.

#### Silné stránky

- Hodnocení zde probíhá systematicky, pravidelně, na základě hodnotících kritérií a pomocí hodnotící stupnice. Dle výsledků hodnotících kritérií je možné změřit pracovní výkon zaměstnance a zároveň tyto výkony zaměstnanců porovnávat mezi sebou.
- Součástí hodnocení zaměstnance je hodnotící rozhovor. Zaměstnanec je seznámen s výsledky hodnocení, prodiskutují se případné problémy a jsou navrženy možná zlepšení a cíle pro další období.
- Zaměstnanci sdílí názor, že hodnocení probíhá spíše objektivně a spravedlivě ze strany hodnotitele.
- Hodnocení nadřízeným má pro většinu zaměstnanců v určité míře vliv na jejich pracovní výkon.
- Zaměstnanci i vedoucí oddělení se shodují na tom, že hodnocení je důležitým nástrojem pro jejich rozvoj a řízení celé organizace.

#### Slabé stránky

- Současný systém je špatně nastaven, neplní svůj účel v plné míře, většina dotazovaných by na současném systému něco změnila, tak aby byl efektivnější a dostatečně ohodnotil jejich pracovní výkon.
- Současné hodnocení je zaměstnanci ve velké míře považováno, za formální záležitost. Hodnocení je uskutečňováno na základě stanovené povinnosti.
- Systém nemotivuje k lepším pracovním výsledkům, jde pouze o bilancování co se podařilo/nepodařilo za uplynulý rok.
- Stanovená kritéria hodnocení jsou příliš obecná, unifikovaná a nedostatečně definovaná. Nemají správnou vypovídací hodnotu, což může způsobovat rozdílný výklad u hodnotitelů.

- Hodnocení a stanovení cílů na období jednoho roku, je příliš dlouhá doba na to aby mohla objektivně reflektovat celé toto období. Může tak dojít k tomu, že cíle jsou příliš obecné, a hodnotí se období pouze nedávne před hodnocením.
- Současné hodnocení je pouze jednostranné. Hodnotí pouze nadřízený, který seznámí zaměstnance s výsledky hodnocení, neumožňuje zaměstnancům samostatně ohodnotit svůj pracovní výkon nebo ohodnotit pracovní výkony svých nadřízených nebo kolegů.
- Poslání a cíle nejsou v organizace nijak formulovány a zakotveny.

## 4 Návrhy na úpravu systému hodnocení zaměstnanců

Pro zlepšení současného systému hodnocení na Krajském úřadě-Moravskoslezského kraje jsem, po analýze provedeného výzkumu, navrhla tato doporučení pro zefektivnění tohoto systému.

### Poslání, vize a hodnoty

Jedním z hlavních úkolů vedení organizace je definovat jednoznačný směr a jednotné prostředí, ve kterém organizace a její zaměstnanci působí. Vedení má organizaci směřovat určitým směrem, vypracovává poslání, vizi a formuluje hodnoty potřebné pro dlouhodobý úspěch. Chová se v souladu s vyjádřenými hodnotami a podporuje své zaměstnance.

V rámci veřejného sektoru je nutné rozlišit úlohu politického vedení (politickou odpovědnost, kvality veřejných politik) a role vedení organizace.

Právě „vedení“ je jedno z kritérií hodnocených modelem CAF. Jedním z prvních subkritérií je směřování na formulování a rozvíjení poslání a vize organizace, přenesení těchto poslání a vizí do strategických a operativních cílů, definice hodnot organizace a jejich prosazování v rámci organizace a zapojení zainteresovaných stran včetně zaměstnanců do formulování a rozvíjení poslání, vize a hodnot organizace.

Výzkumné závěry dokazují, že ačkoliv nejsou poslání a hodnoty nikde veřejně formulovány, existují v organizaci nepsané zásady, které jsou již dávno součástí firemní kultury krajského úřadu. Přesto je důležité, aby byly zformulovány a „vyřčeny“. Mohly by tak sloužit jako motivace a jistý závazek pro stávající i nové zaměstnance krajského úřadu, v neposlední řadě také pro veřejnost, jako garanci, jak je dosahováno cílů a výsledků organizace.

Snad nejpodstatnějším krokem celého procesu zavádění těchto poslání a hodnot je snaha o jejich všeobecnou znalost. Cílem je, aby zaměstnanci dané poslání, vizi a hodnotu přijali za vlastní a jejich práce se řídila právě těmito hesly. Měly by být formulovány konkrétně a srozumitelně.

Navrhuji formulaci poslání a vize organizace a jejich hodnot. Uvedené příklady mohou být inspirací pro tvorbu vlastního poslání, vize a hodnot krajského úřadu.

## **Poslání**

Je vyjádřením smyslu a účelu existence organizace, toho, proč a k čemu organizace existuje, co chce dělat, co umí. Příklad poslání krajského úřadu:

*„Posláním krajského úřadu je poskytovat veřejné služby, vedoucí ke spokojenosti občanů a k všestrannému rozvoji kraje.“*

## **Vize**

Vize je představa žádoucího budoucího cílového stavu. To, čeho chce organizace svojí strategií dosáhnout. Příkladem takové vize může být:

*„Vizí krajského úřadu je být profesionálním a komunikujícím úřadem, důvěryhodným zaměstnavatelem, vykonávající smysluplné činnosti, které jsou spravedlivě ohodnoceny a který na základě tvořivosti a spolupráce aktivně přispívá ke zvyšování kvality života občanů.“*

## **Hodnoty**

Kultura úspěšné organizace musí být postavena na hodnotách, které jsou známé, sdílené a přijímané všemi zaměstnanci a žádoucím způsobem usměrňují jejich chování. Příklad respektovaných hodnot:

*„Hodnotami krajského úřadu je: odbornost, spolupráce, srozumitelnost, loajalita, tvořivost.“*

Takto stanovená poslání, vize a hodnoty se mohou postupem času rozvíjet. Některé soukromé organizace mění své hodnoty každoročně, vždy podle strategie a hlavního cíle pro stanovené období.

Jako distribuční kanál doporučuji použít intranet, brožury pro nově příchozí zaměstnance. Dobrou metodou jak dostat, např. hodnoty organizace, do podvědomí zaměstnanců je rozmístění jednoduchých vhodných plakátů po budově úřadu s hodnotami organizace.

Je vhodné aby se na tvorbě těchto hodnot mohli podílet i sami zaměstnanci a aby byli informováni o celém průběhu. Touto participací se může zabránit případnému nezájmu a netečnosti zaměstnanců.

## **Systém hodnocení zaměstnanců**

Krajský úřad jako organizace veřejné správy má do jisté míry velmi omezené možnosti jak vytvářet a přizpůsobovat nástroje řízení lidských zdrojů. Jednak administrativní náročností a složitým procesem schvalování až po omezené finanční prostředky, které jsou schvalovány pro daný projekt.

Podstatnou podmínkou pro realizování pravidelného hodnocení je jeho administrativní a časová nenáročnost. Veřejné organizace slouží přece jen především občanům, je tak nepřípustné aby vedoucí a zaměstnanci trávili spoustu času nad vyplňováním hodnotících zpráv a formulářů.

Vzhledem k tomu, že současný systém hodnocení se jeví v mnoha bodech jako nedostačující, navrhuji tyto návrhy pro zlepšení v systému:

### **1. Pravidelné roční hodnocení**

#### **Interval provádění hodnocení**

Vzhledem k administrativní náročnosti hodnocení zaměstnanců si krajský úřad nemůže dovolit provádět formální hodnocení častěji, než je opravdu nutné. Hodnocené období jednoho roku je však dlouhé období na to aby se dalo hodnotit celé objektivně. Není nezbytné absolvovat celý proces hodnocení několikrát do roka pro zvýšení výkonnosti zaměstnanců, naopak často prováděné hodnocení se stávají ještě více formálními, doslova administrativně otravují jak manažery tak zaměstnance a míjí se účinkem. Pokud organizace využije jiných nástrojů pro průběžné hodnocení může tak zvýšit jeho efektivnost, tyto nástroje navrhuji níže.

#### **Hodnotitel**

V dotazníkovém šetření se jedna respondentka vyjádřila, takto: „*Nedostatky v systému současného hodnocení spatřuji v jeho četnosti a obecně systému - mne hodnotí vedoucí odboru, ačkoliv jako asistentka náměstka spadám a vykonávám práci pro něj. O množství a kvalitě mnou odvedené práce nemá vedoucí odboru ani ponětí... „*

Je potřeba upravit systém tak, aby vždy zaměstnance hodnotil jeho přímý nadřízený, pro kterého je práce vykonávána a který je se zaměstnancem v každodenním styku.

## **Nenároková složka – mimořádné odměny**

Dalším problémem je nedostatečná motivace prostřednictvím odměn, nenárokové složky mzdy za dobře odvedené výkony. Tato problematika je velice diskutabilní a těžce řešitelná. Je obtížné, aby zásluhové odměňování bylo správně nastaveno a následně dobře řízeno. V této souvislosti doporučuje Koubek (2004), že je třeba zabezpečit aby:

- Byla jasná vazba mezi tím, co pracovníci dělají a co za to dostávají, aby jim bylo jasné, že za své úsilí, výsledky, schopnosti a svůj přínos dostanou odměnu, která za to stojí. Jde o to aby výborný pracovní výkon byl skutečně mimořádně odměněn.
- Předpisy, které se věnují této problematice byly dostatečně srozumitelné pro všechny.

Vzhledem k tomu, že se jedná o organizaci veřejného sektoru, nastává zde omezení dle různých předpisů a vyhlášek ale i peněžních prostředků pro vyplácení této nenárokové složky. Pokud se řešení navýšení disponibilních prostředků pro mimořádné odměny pracovníků na krajském úřadě jeví jako nereálné, pak je důležité aby byly odměněny skutečně pouze dobré výkony, jde o nenárokovou složku, vedoucí je tedy nemá povinnost vyplácet.

V této problematice je nutná obezřetnost. Pokud jsou výsledky hodnocení jednoznačně prezentovány jako podklad pro rozhodnutí o opatřeních v individuální oblasti odměňování, může tato skutečnost negativně ovlivnit postoje hodnocených k celému procesu hodnocení.

## **2. Průběžné hodnocení**

### **Zpětná vazba**

Leigh Branham (2005) ve své knize „*The 7 hidden reasons employees leave.*“ uvádí, že dle různých výzkumů:

- Příčinou klesajícího výkonu číslo jedna je v 60% případů špatná a nebo nedostatečná zpětná vazba ze strany nadřízených.
- Bylo odhadnuto, že přibližně 50% problémů firem nesouvisejících s výkonem vyplývá z nedostatku zpětné vazby a okolo 50% problémů, které vypadají jako nedostatek motivace, jsou ve skutečnosti problémy se zpětnou vazbou.
- Jistá studie zjistila, že 64% lidí dává přednost neformálním rozhovorům s nadřízeným na pracovišti před formálními pohovory.



Navrhuji, aby do budoucna byl v organizaci kladen důraz právě na takovou formu hodnocení- neformální, časté, aby si ji všichni nadřízení osvojili a využívali v co největší míře.

V *General Electrics* probíhá neformální hodnocení personálu každý den-v jídelně, na chodbách, při každém firemním setkání.

Leigh Branham doporučuje tento postup:

- Nejlepším způsobem, jak zajistit, aby zpětná vazba byla poskytnuta a přijímána smysluplně a produktivně je **vyškolit** manažery v jejím provádění a zaměstnance v jejím přijímání.
- Začněte s předpokladem, že každý zaměstnanec je **zodpovědný za získání zpětné vazby** a není závislý na pasivním čekání, až mu ji manažer poskytne.
- Jasně a jednohlasně sdělte, že zpětná vazba není vyhrazena pro pravidelné a formální příležitosti a že se očekává, že **bude poskytována a vyhledávána nepřetržitě a neustále**-nikoli podle kalendáře, ale podle situace.
- Zpětná vazba je **určena k dalšímu rozvoji**, nikoli k porovnávání výkonu nebo rozhodování o platech či povyšování

### **Metoda klíčových událostí**

Vzhledem k tomu, že je hodnocení prováděno jednou do roka, je obtížné zachytit objektivně celé hodnocené období, často se tak stává, že hodnotitel hodnotí pouze období bezprostředně před hodnotícím rozhovorem, jednoduše pro to, že už si nepamatuje co bylo před půl rokem.

Doporučuji aby každý vedoucí používal tzv. metodu klíčových událostí. Tato metoda je založena na pravidelném pořizování záznamů o pracovním jednání zaměstnance, a to jak negativní, tak pozitivní události a situace, které mají různou váhu (1 – minimálně závažná událost; 5 – maximálně závažná událost) . Záznamy tak mohou posloužit jako příprava pro hodnotitele na roční hodnocení, pomohou mu vzpomenout si jak probíhal celý rok, rovněž také pro konkrétní argumentaci při hodnotícím rozhovoru. Tyto záznamy mohou být pořizovány s různou pravidelností například jednou měsíčně. Navrhuji jednoduchý záznamový list (příloha č. 3)

### 3. Sebehodnocení

Sebehodnocení jako nejúčinnější forma hodnocení, která vychází z podstaty koncepce řízení výkonu, používá se jako příprava zaměstnance na hodnotící rozhovor, zlepšuje vztah zaměstnanců k hodnocení obecně, pomáhá osobnímu rozvoji.

Navrhuji zavést tuto formu do systému hodnocení. V rámci pravidelného ročního hodnocení zaměstnanec sám zhodnotí své dosažené výsledky, silné stránky, potřeby rozvoje, možné kariérní plány a stanoví si plán osobního rozvoje, který mu pomůže stanovené cíle naplnit. Díky tomu zaměstnanec přebírá jakousi zodpovědnost za osobní rozvoj, dostane tak možnost zamyslet se nad svými pracovními výkony a připraví tak na hodnotící rozhovor se svým nadřízeným.

Navrhuji tento postup:

1. Hodnotitel oznámí hodnocenému termín hodnotícího pohovoru v dostatečném předstihu, kde se bude konat a jak dlouho. Zároveň předá hodnocenému formulář „sebehodnocení zaměstnance“ (příloha č. 4) a požádá ho o vyplnění. Toto sebehodnocení bude sloužit jako podklad pro přípravu pravidelného hodnocení.
2. Formulář „sebehodnocení zaměstnance“ bude obsahovat stejné kritéria a subkritéria, jako formulář, který vyplňuje přímý nadřízený o hodnoceném. Sám zhodnotí a oboduje svůj potenciál. Díky tomuto způsobu se mohou ukázat skryté problémy, nepochopení a možný odlišný pohled na práci daného zaměstnance. Účel je mimo jiné také v tom, aby byl zaměstnanec přesně seznámen s kritérii na základě kterých je hodnocen.
3. Sebehodnocení zaměstnance může navíc obsahovat tyto tři oblasti (příloha č. 5):
  - Hlavní přínosy k plnění poslání oddělení - znamená, čím podle něj nejvíce přispěl k správnému plnění úkolů své pracovní pozice.
  - Silné a slabé stránky - kde vidí nedostatky a v čem spatřuje své přednosti
  - Hodnocení osobního rozvoje - jak se v hodnoceném období snažil o svůj vlastní rozvoj (různé vzdělávací a rozvojové aktivity).
  - Je vhodné aby sebehodnocení umožňovalo prostor pro náměty na zlepšení a připomínky.
4. Hodnocený předá vyplněný formulář v dostatečném předstihu, před termínem hodnocení.

5. Dál se s tímto formulářem nijak nenakládá, zůstává u hodnotitele.

Pokud budou zaměstnanci bodovat kritéria, je podstatné aby byli dobře seznámeni s charakteristikou bodovací škály. Tomuto problému subjektivity v míře udělování bodů by se dalo předejít kombinovaným hodnocením, kde jsou uvedeny jak body tak slovní hodnocení.

Příkladem takového hodnocení může být:

Tabulka 4.1 Hodnocení subkritéria „Ochota ke spolupráci“

Nedovede spolupracovat	1	
Spolupracuje s problémy, jedná spíše sám	2	
Spolupracuje je-li vyzván	3	
Spolupracuje podle požadavků	4	
Ochotný, vyhledávaný pro dobrou práci	5	

Jednalo by se tak o soubor kritérií a subkritérií, kde ke každému náleží tabulka se slovní definicí a body.

#### 4. Kritéria hodnocení

Ukázalo se, že současná hodnotící kritéria jsou formulována příliš obecně, je jich málo a ztrácí tak vypovídající hodnotu o pracovním výkonu zaměstnance. Pro komplexní zhodnocení pracovního výkonu a pro možné srovnání výsledků by bylo vhodné tato kritéria doplnit nebo změnit, popřípadě rozšířit o další subkritéria.

Existuje několik publikací, které vznikly na půdě ministerstev, které řeší problematiku řízení a rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR iniciovalo projekt v němž se věnuje metodickým doporučením hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě, „Průzkum potřeb rozvoje lidských zdrojů na krajských, městských a obecních úřadech a následné zpracování metodiky práce s lidskými zdroji ve veřejné správě v kontextu zvyklostí EU, uskutečněn v květnu 2005.

Z výstupu projektu Phare v rámci ministerstva vnitra "Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě", který byl ukončen v prosinci 2000 je utvořena řada návrhů včetně publikace „Minimum personálního řízení ve veřejné správě“ jehož součástí je Metodika hodnocení zaměstnanců veřejné správy.

Při rozpracování hodnotících kritérií je možné inspirovat se těmito návrhy.

Je obtížné bez analýzy zjistit jak by se měla daná kritéria změnit, aby plně splňovala účel hodnocení. Jako příklad jejich doplnění uvádím rozdělení na 6 kritérií, která rozdělím na několik subkritérií (příloha č. 6 a příloha č. 7):

### **1. Pracovní výkon**

kvalita práce (komplexnost, přesnost, bezchybnost)

pracovní tempo (množství práce a efektivita)

stálost výkonu (vyváženost, rychlost, efektivita)

iniciativa (snaha, aktivita, samostatnost)

odborné znalosti (obor, informační technologie)

### **2. Účelnost práce**

plnění v termínu

organizace práce

využití pracovní doby

využívání zdrojů

tvůrčí myšlení, schopnost analýzy a řešení problémů

orientace na kvalitu výstupů, na klienta

### **3. Osobní kvality (vztah k práci)**

schopnost podat výkon v zátěži a stresových situacích

schopnost úsudku, chápavost

adaptabilita/flexibilita vůči změnám

vytrvalost, výkonnost

zájem o odborný rozvoj

osobní rozvoj

iniciativa a angažovanost

schopnost pomáhat

### **4. Sociální dovednosti**

Ochota týmové spolupráce

chování v konfliktních situacích

asertivní chování

kultura chování

### **5. Komunikativní dovednosti**

Úroveň jednání se spolupracovníky, s veřejností

reprezentativnost vystupování (prezentace organizace, vlastní osoby)  
rétorické dovednosti  
písemný projev

## **6. Řídící schopnosti**

strategické myšlení a dlouhodobé plánování (stanovení priorit)  
vedení lidí  
delegace pravomoci  
kvalita hodnocení podřízených a rozvoj jejich schopností  
motivace pracovníků  
organizační schopnosti

Poslední kritérium „řídící schopnosti“ je určeno pro hodnocení vedoucích oddělení.

Hodnotitel „nevedoucích“ zaměstnanců vybere, ve vztahu k pracovnímu místu, tři nejdůležitější ukazatele, jimž přiřadí dvojnásobnou hodnotu. Hodnotitel vedoucího oddělení vybere takových ukazatelů pět. V případě „nevedoucích“ zaměstnanců se celkový počet bodů z hodnocení pracovního výkonu dělí číslem 16. Tento dělitel zohledňuje to, že třem ze třinácti ukazatelů přisoudil hodnotitel dvojnásobnou hodnotu. V případě vedoucích oddělení je tento dělitel číslo 25.

Pro větší srozumitelnost by bylo vhodné, aby v budoucnu jednotlivé stupně škály obsahovaly současně i slovní charakteristiku znaků pracovního chování, tak jak jsem uvedla výše na příkladu v tabulce 4.1.

Je důležité, aby byli zaměstnanci s hodnotícími kritérii seznámeni a rozuměli všem kritériím.

## **5. Proces hodnocení – shrnutí**

Dle uvedených návrhů by tedy proces hodnocení vypadal takto:

- a) Hodnotitel oznámí hodnocenému termín hodnotícího pohovoru v dostatečném předstihu, kde se bude konat a jak dlouho. Zároveň předá hodnocenému formuláře „sebehodnocení zaměstnance“ (příloha č. 4 a příloha č. 5) a požádá ho o vyplnění. Toto sebehodnocení bude sloužit jako podklad pro přípravu pravidelného hodnocení.
- b) Hodnocený předá vyplněný formulář v dostatečném předstihu, před termínem hodnocení.

- c) **Příprava hodnotitele na hodnocení.** Nadřízený posoudí výsledky, výkonnost a pracovní chování hodnocených za celé hodnocené období, k čemuž mu poslouží záznamy klíčových událostí (příloha č. 3). Hodnotitel prostuduje a porovná výsledky sebehodnocení zaměstnance (příloha č. 4 a příloha č. 5). V sebehodnotícím listu uvede ukazatele s dvojnásobnou hodnotou ve vztahu k pracovní pozici hodnoceného. A vypočte správný průměr.
- d) **Zpracování hodnocení hodnotitelem, nadřízený vyplní hodnotící list.** Hodnocení provede na předem připraveném hodnotícím listu (příloha č. 6 nebo příloha č. 7). Hodnotitel ohodnotí jednotlivé ukazatele, podle škály 1-5. A ve vztahu k pracovnímu výkonu zaměstnance přiřadí vybraným ukazatelům dvojnásobnou hodnotu. V případě „nevedoucích“ zaměstnanců jsou to tři ukazatele, v případě vedoucích to je pět ukazatelů. Následně body sečte a vypočte průměrnou hodnotu.
- e) **Seznámení hodnoceného s hodnocením, cíli (úkoly), směry zdokonalování.** Věcná diskuze mezi hodnotitelem a hodnoceným o řešení problémů a oblastí pro zlepšení.

Hlavní snahou personálního managementu by mělo být pojetí hodnocení zaměstnanců jako nástroje, který má pomoci rozvinout schopnosti zaměstnance, zvýšit jeho výkon a motivaci a celkově rozvíjet provázanost mezi organizací a jejími cíli. Bude-li pracovník na prvním místě vnímat proces hodnocení jako faktor ovlivňující bezprostředně jen jeho nenárokovou složku mzdy, může to mít za následek vyvolání obranných postojů, nedostatečnou komunikaci a špatné uvedení informací potřebných pro formulaci závěrů a cílů. Z velké části se tím hodnocení mívá účinkem a nepřispívá k rozvoji zaměstnance a jejich schopností.

## ZÁVĚR

*Jednou přišla ke Gándhímu matka se synem. Prosila ho: „Mahátmo, řekni, prosím tě, mému synovi, aby přestal jíst cukr.“*

*Gándhí chvíli mlčel a pak řekl: „přiveď mi svého syna znovu za čtrnáct dnů.“*

*Ženu to překvapilo, ale poděkovala a slíbila, že udělá, co po ní žádá.*

*Když se za čtrnáct dnů se synem vrátila, Gándhí se chlapci podíval do očí a řekl: „Přestaň jíst cukr.“*

*Žena byla vděčná, ale zmatená. Zeptala se: „ Proč jsme museli přijít znovu po čtrnácti dnech? Proč's mu to neřekl hned?“*

*Gándhí odpověděl: „Před čtrnácti dny jsem ještě jedl cukr.“*

„ Ztotožni se s tím, co budeš učit, a uč jen to, s čím ses ztotožnil.“

(Dan Millman)

Řízení lidí a jejich práce je stále složitější, v žádném se už nedá řídit pomocí tradičních příkazů s bičem za zády. Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu optimální využívání pracovních schopností a jejich rozvíjení. Dobrý manažer ani tak neřídí, jako spíše vytváří podmínky pro to, aby lidé mohli efektivně pracovat. Moderní organizace není vedena kočím, který pomocí biče a povelů řídí své podřízené. Moderní organizace je vedena „vůdcem“, který vede své rytíře do boje a strhává je svým příkladem. „Je prvním mezi rovnými.“

Manažeři vybírají pracovníky, formují své týmy, řídí a vedou, poskytují zpětnou vazbu a okamžitě řeší problémy na pracovišti. Měli by však být také **VZOREM** pro své podřízené a demonstrovat takové chování hodnoty, jaké očekávají od svých podřízených.

Jen stěží můžeme hodnotit, někoho za něco, pokud sami „nemáme zameteno před vlastním prahem“.

Moderní řízení lidských zdrojů musí vést k vysoké aktivitě lidského potenciálu organizace a soustavou všech dostupných nástrojů je nutno ovlivňovat kvalitu a strukturu lidských zdrojů tak, aby odpovídala stále rostoucím nárokům. Hodnocení zaměstnanců v organizaci představuje jednu z možností zvýšení výkonnosti a konkurenční schopnosti.

Cíle mé diplomové práce bylo analyzovat současný systém hodnocení zaměstnanců na Krajském úřadě-Moravskoslezského kraje a navrhnout postupy, které by vylepšily tento

systém z hlediska rozvoje a spokojenosti zaměstnanců a zajistily efektivnější využití těchto nástrojů řízení pracovního výkonu.

Při vypracování diplomové práce jsem se snažila získat a nastudovat co nejvíce materiálů a informací o hodnocení zaměstnanců obecně, ale také zaměřené na problematiku hodnocení zaměstnanců ve státní správě a samosprávě české republiky. Pomohlo mi k tomu mnoho publikací veřejně přístupných na internetu, které se touto problematikou zabývají. Následovalo vypracování praktické části, kde jsem popsala organizaci a současný systém hodnocení zaměstnanců, vyhodnotila jej a navrhla možná řešení pro změny v systému, které by mohly přispět k efektivnějšímu řízení a rozvoji pracovního výkonu prostřednictvím hodnocení zaměstnanců.

Po dokončení diplomové práce mohu konstatovat, že Krajský úřad-Moravskoslezského kraje je dobrým příkladem pro ostatní organizace státní správy. Účast v modelu CAF(2004) je důkazem toho, že organizace klade důraz na rozvoj organizace a jejich zaměstnanců.

Za přínos této diplomové práce pokládám to, že personální oddělení má možnost seznámit se s názory a postoji svých zaměstnanců ohledně současného systému hodnocení zaměstnanců. Ukázaly se jim možnosti kam se zaměřit, aby došlo k zefektivnění tohoto systému. Vzhledem k tomu, že v současnosti je schválen návrh na projekt, jehož součástí je i změna systému hodnocení dle současných požadavků, může tato práce sloužit jako předvýzkum toho, co je vhodné přizpůsobit nebo změnit. Doufám, že mnou navrhované náměty v oblasti hodnocení zaměstnanců, budou alespoň podnětem pro možná řešení jak současný systém hodnocení zaměstnanců zefektivnit, tak aby přispíval k motivaci a ještě lepším výkonům zaměstnanců a rozvoji celé organizace.

Dovoluji si konstatovat, že cíl mé diplomové práce byl splněn.



## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

BRANHAM, L.: *The 7 hidden reasons employees leave*. 1st ed. New York: 2005. 235 s. ISBN 0-8144-0851-6.

CASCIO, WAYNE, F.: *Managing human resources. Productivity, quality of work life, profits*. 4th ed. New York : McGraw-Hill, 1995. 680 s. ISBN 0-07-011154-5.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, M. ; HOOK, C.: *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HORNÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-2471-458-2.

KOUBEK, J.: *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

SALZBRUNN, R. ; POBOŘIL, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s. 2005. 176 s. ISBN 80-86764-32-X.

STÝBLO, J.: *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

WAGNEROVÁ, I.: *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

### Internetové zdroje:

KLEIBL, J.: *Cíle a metody hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě, publikace ministerstva vnitra Minimum personálního řízení ve veřejné správě*. Archiv Ministerstva vnitra ČR. Červen 2008. [cit. 2011-4-10]. Dostupný z WWW:

<<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/hodnocen.html>>

Kolektiv autorů.: *Sborník příspěvků ke konferenci Průzkum potřeb rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě*. Červen 2005. [cit. 2011-3-20].

Dostupný z WWW: <<http://www.vcvscr.cz/projekty/pruzkum/Sbornik.pdf>>

Kolektiv autorů.: *Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení, CAF CZ 2009, 2. Vyd.* Praha: 2009. ISBN: 978-80-02-02201-5. [cit. 2011-3-20].

Dostupný z WWW: <<http://www.npj.cz/tmce/aktuality%20soubory/82.pdf>>.

NĚMEC, O. a kol.: *Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě, metodická doporučení. V rámci projektu Ministerstva pro místní rozvoj ČR „Průzkum potřeb rozvoje lidských zdrojů na krajských úřadech, městských a obecních úřadech a následné zpracování metodiky práce s lidskými zdroji ve veřejné správě v kontextu zvyklostí EU“*. Květen 2005. [cit. 2011-4-8].

Dostupný z WWW: <<http://www.vcvscr.cz/projekty/pruzkum/Hodnoceni.pdf>>

VOTÁPEK, V.: *Případová studie pro aplikaci modelu CAF. Výstup z projektu podpory jakosti č. 2/2003*. Praha: Národní středisko pro podporu jakosti. 2004. 94 s. ISBN 80-02-01641-6. [cit. 2011-4-10]. Dostupný z WWW:

<[http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/061019\\_caf-sebehodnoceni-pripad.pdf](http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/061019_caf-sebehodnoceni-pripad.pdf)>

Webové stránky Krajského úřadu-Moravskoslezský kraj. [cit. 2011-4-20]. Dostupné z WWW: <http://www.kr-moravskoslezsky.cz>

## **Seznam zkratek**

CAF - *Common Assessment Framework*

MBO – *Management By Objectives*

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

